



Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto  
Instituto Politécnico da Guarda

# RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Licenciatura em Comunicação  
e Relações Económicas

Daniel Filipe Teixeira Santos  
Dezembro | 2010

## **FICHA DE IDENTIFICAÇÃO**

### **Discente**

Daniel Filipe Teixeira Santos

Nº. 5006429

### **Estabelecimento de Ensino**

Instituto Politécnico da Guarda

Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto da Guarda

### **Obtenção do Grau de Licenciado**

Comunicação e Relações Económicas

### **Professor Orientador**

Prof. Ana Ventura Lopes

### **Instituição de Estágio**

Agência Banco Santander Totta - Rua Formosa, Viseu

**Morada:** Rua Formosa 16

3500-134 - Viseu

**Telefone:** 232 480 870

**Fax:** 232 480 871

**Web Site:** <http://www.santandertotta.pt/>

### **Tutor do Estágio na Instituição**

Dr.º Ricardo Figueiredo

### **Início do Estágio**

1 De Julho de 2010

### **Conclusão do Estágio**

31 De Setembro de 2010

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à Escola Superior Educação, Comunicação e Desporto da Guarda, e aos seus respectivos docentes, pois sem eles não poderia criar bases para ser um profissional de sucesso.

Em segundo lugar à minha orientadora de estágio Professora Ana Lopes, por sempre se ter mostrado disponível e compreensiva com as minhas dúvidas.

Em terceiro a minha família, pois foram eles que me transmitiram todos os valores e em especial aos meus pais que me proporcionaram a chegada a mais uma meta da vida, e ao encerramento de mais um capítulo da mesma. Sem eles não poderia estar aqui.

Um especial agradecimento à minha namorada pela dedicação, apoio, carinho e paciência durante toda a minha etapa da licenciatura.

Por ultimo, e não menos importantes, agradeço aos meus amigos que acreditaram em mim quando eu desacreditei, quando quis desistir da minha vida e coloquei todos estes anos em questão como se não tivessem servido para nada.

Por isso é nesta língua de loucos, que vos agradeço por me entenderem, por acreditarem quando eu não acreditava ser capaz, e que me pegaram ao colo quando eu quis desistir.

A todos o meu sentido Muito Obrigado!



## ÍNDICE

Ficha de Identificação.....	i
Agradecimentos.....	ii
Índice de Figuras.....	v
Lista de Siglas.....	vi
Lista de Anexos.....	vii
Lista de Apêndices.....	viii
Introdução.....	2
1. Identificação/Caracterização da Instituição Bancária Santander Totta.....	5
1.1 História e Evolução.....	5
1.2 Estrutura da Instituição Bancária Santander Totta.....	6
1.2.1 Banco Santander Totta, SGPS, SA.....	6
1.2.2 Santander Totta Negócios.....	7
1.2.3 Santander Totta Seguros.....	7
1.3 Órgãos Sociais.....	7
1.4 Caracterização da Agência Santander Totta – Rua Formosa Viseu.....	8
2. Actividades Realizadas na Agência Santander Totta – Rua Formosa Viseu.....	12
2.1 Actividades Realizadas.....	13
Cronograma do mês de Julho.....	14
Cronograma do mês de Agosto.....	15
Cronograma do mês de Setembro.....	16
2.1.1 Actividades Passivas.....	17
2.1.1.1 Organização e Reconhecimento de Arquivo.....	17
2.1.1.2 Acompanhamento de Clientes.....	17
2.1.1.3 Apoio ao Cliente na Máquina Automática.....	18



2.1.1.4 Transferências / Depósitos Rápidos .....	18
2.1.1.5 Atendimento Telefónico.....	19
2.1.1.6 Controlo de Cartões.....	19
2.1.1.7 Requisição e Entrega de Cheques .....	21
2.1.1.8 Sistemas de Abertura de Contas.....	22
2.1.1.9 Documentação / Informação Enviada Através de Cartas .....	23
2.1.2 Actividades Activas.....	24
2.1.2.1 Cartões de Crédito.....	24
2.1.2.2 Solicitação e Atribuição de Crédito .....	25
3. Análise Crítica Entre a Aprendizagem Teórica/Pedagógica e a Realização do Estágio Curricular .....	28
3.1 Comunicação Interna.....	29
3.2 Comunicação Externa.....	30
3.3 Análise SWOT.....	31
3.3.1 Pontos Fortes.....	32
3.3.2 Pontos Fracos.....	32
3.3.3 Ameaças.....	32
3.3.1 Oportunidades.....	32
3.4 Logótipo / <i>Slogan</i> .....	33
3.5 Reflexão Final de “Análise Crítica Entre a Aprendizagem Teórica/Pedagógica e a Realização do Estágio Curricular” .....	35
Conclusão.....	36
Bibliografia.....	38
Anexos	
Apêndices	

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Localização da agência Santander Totta – Rua Formosa Viseu.....	8
Figura 2 - Organograma da agência Santander Totta – Rua Formosa Viseu.....	9
Figura 3 - Agência Santander Totta – Rua Formosa Viseu.....	10
Figura 4 - Cronograma das actividades desenvolvidas no mês de Julho.....	14
Figura 5 - Cronograma das actividades desenvolvidas no mês de Agosto.....	15
Figura 6 - Cronograma das actividades desenvolvidas no mês de Setembro.....	16
Figura 7 - Exemplo de cartão de débito Santander Totta.....	19
Figura 8 - Exemplo de cheque Santander Totta.....	21
Figura 9 - Exemplo de Cartão Light Santander Totta.....	24

## **LISTA DE SIGLAS**

**BCI** - Banco de Comercio e Indústria

**BSCH** - Banco Santander Central Hispano

**BSN** - Banco Santander de Negócios Portugal

**BST** - Banco Santander Totta

**CMVM** - Comissão do Mercado de Valores Mobiliários

**IFIC** – Crédito Especializado

**NIPC** - Numero de Identificação de Pessoa Colectiva

**SGPS** - Sociedade Gestora de Participações Sociais

**SIBS** - Sociedade Interbancária de Serviços



## **LISTA DE ANEXOS**

**ANEXO I** - Plano de Estágio

**ANEXO II** - Órgãos sociais

**ANEXO III** - Livro Branco da Qualidade

**ANEXO IV** - Logótipo do Banco Santander e do Banco Totta

**ANEXO V** - Logótipo do actual Banco Santander Totta

## **LISTA DE APÊNDICES**

### **APÊNDICE I – Carta Realizada**

*“Não julgues nada pela pequenez dos começos.  
Uma vez fizeram-me notar que não se  
distinguem pelo tamanho, as sementes que  
darão ervas anuais das que vão produzir  
árvores centenárias”*

(Josemaria Escrivá)



## Introdução

Este relatório de estágio surge no âmbito da licenciatura de Comunicação e Relações Económicas, e tem como objectivo a obtenção do grau da mesma no Instituto Politécnico da Guarda. O Estágio foi realizado no Banco Santander Totta, na agência sediada na Rua Formosa-Viseu, e decorreu entre 1 de Julho de 2010 a 31 de Outubro de 2010.

Nesse sentido, o estágio curricular pode ser definido como um período de estudos práticos, proposto aos alunos como exercício da futura actividade profissional, onde se poderá dizer também que é um período probatório, durante o qual a pessoa exerce uma actividade temporária numa empresa.

Segundo John Sussams, o relatório é: *”uma espécie de modelo de trabalho e a preparação do relatório é um miniprojecto, dentro de um projecto. É um documento definitivo, o produto final de um trabalho e tem duas finalidades: primeiro fornece um relato permanente, global e coerente de uma investigação, de um estudo. De uma pesquisa ou de um trabalho prático. Segundo fornece a informação necessária à tomada de decisões”*.<sup>1</sup>

O estágio curricular permite a aplicação de conhecimentos e competências que adquirimos durante o período de Licenciatura, como também nos proporciona novos conhecimentos sobre a empresa na qual nos iremos inserir, possibilitando assim entendermos as suas culturas e formas organizacionais, como também sobre toda a sua envolvente económica.

A realização do estágio curricular serve, em primeiro lugar para proporcionar na fase final da licenciatura, uma experiência semelhante à da vida futura. Facilita desta forma a transição para o mundo de trabalho, distinto do mundo académico e educativo que até aqui vivemos, ajuda-nos e dota-nos de uma mais-valia em termos curriculares de experiências/competências, susceptíveis de facilitar a nossa inserção no mercado de trabalho.

---

<sup>1</sup> SUSSAMS, John E. - Como fazer um relatório. Lisboa: Presença, 1990, pág. 135, Cota SDUL

Fui inserido numa equipa de trabalho de forma a entender as actividades organizacionais de funcionamento da empresa, tal como está referenciado no Plano de Estágio (**Anexo 1**).

O meu relatório de estágio divide-se em quatro partes:

- introdução, na qual me identifico, e evidencio a importância da realização do relatório de estágio.
- a segunda parte, denominada de “Identificação e Caracterização da Instituição Bancária Santander Totta”, na qual descrevo a estrutura física, organizacional e humana da empresa, onde irei abordar em forma de síntese alguns tópicos.
- a terceira parte, denominada de “Actividades realizadas na Agência Santander Totta – Rua Formosa Viseu”, onde irei evidenciar as actividades por mim desenvolvidas nos três meses de estágio curricular.
- a última parte não é mais do que uma reflexão crítica de todo o trabalho prático e teórico, denominada de “Análise Crítica entre a aprendizagem teórica e pedagógica e a realização do Estágio Curricular”.

Durante o estágio, desenvolvi e mobilizei os conhecimentos teóricos e operacionais, aplicando as minhas capacidades relacionais e pessoais, no contexto de inserção profissional, onde realizei actividades consideráveis como úteis tanto para mim como para a instituição que me acolheu.

# CAPÍTULO I

**Identificação/Caracterização da Instituição Bancária Santander**

**Totta**



## 1. Identificação/Caracterização da Instituição Bancária Santander Totta

As nossas escolhas ditam o nosso percurso profissional, daí eu ter proposto realizar o estágio curricular numa Instituição de renome e de escala mundial, como o Banco Santander Totta, visto que proporciona uma vasta rede de conhecimentos e fomenta a possibilidade de carreira profissional.

A escolha da empresa para realizar o estágio curricular resume-se em três palavras-chaves: **Formação; Sucesso; Ambição.**

### 1.1 História e Evolução

Para principiar esta caracterização do Banco Santander Totta é imperativo uma breve súmula da sua história e implementação em Portugal por itens que se consideraram relevantes:

- O Grupo Santander entrou em Portugal em 1988, adquirindo uma pequena participação do Banco de Comércio e Indústria (BCI). Esta participação tornou-se maioritária em 1993.
- Em Abril de 2000, o Grupo Santander adquiriu o Banco Totta, passando a deter cerca de 10% do mercado.
- Em 2004 o Banco Santander inicia uma profunda reorganização societária e jurídica. Todas as entidades bancárias comerciais que constituem o grupo em Portugal são fundidas numa só, permitindo uma organização mais flexível, ágil e preparada para os novos desafios; nasce o Santander Totta.
- No mesmo ano (2004), como resultado da união de dois dos mais antigos e prestigiados Bancos da Península Ibérica, reunindo o Banco Totta (que já tinha incorporado o Crédito Predial Português) e o Banco Santander Central Hispano (BSCH) nasce o Banco Santander Totta, doravante designado por BST.

- A fusão do grupo corresponde, pois, a uma intenção de maior identificação do banco com o nome do seu accionista, o BSCH. Por outro lado, mantém igualmente a ligação ao nome mais forte deste grupo bancário, ou seja, a marca Totta. Os responsáveis do grupo sempre defenderam um projecto multimarca.
- Terceiro maior grupo bancário em termos de activos e de resultados líquidos, o BST apresenta já o melhor rácio de eficiência da banca portuguesa, liderando o ranking de melhor banco já há vários anos consecutivos (7), pelas revistas *Euromoney*, *The Banker*, entre outras publicações de referência.
- O banco conta já com cerca de 1,8 milhões de clientes e mais de 700 balcões espalhados por todo o país, 6.000 empregados e detém aproximadamente 12% de quota no sistema bancário português. É o terceiro banco privado em termos de activos com uma classificação de rating de AA.

## 1.2 Estrutura da Instituição Bancária Santander Totta

A Instituição Bancária Santander Totta subdivide-se em três partes, designadas por **Banco Santander Totta, SGPS, SA; Santander Totta Negócios e Santander Totta Seguros.**

### 1.2.1 - Banco Santander Totta, SGPS, SA

O Banco Santander Totta, SGPS, SA, foi constituído no ano de 2004, fruto da fusão entre o Grupo Santander e o Totta, como já referido em cima, com sede na Rua do Ouro, 88 – 110-061 Lisboa, matriculado na Conservatória do registo Comercial de Lisboa sob o nº 14.901, com o NIPC 507 096 851, formado por 589.810.510 acções ordinárias com valor nominal de 1 euro correspondendo a 589.810.510 € de Capital Social, tendo hoje em dia um Capital Social de 1.508.794.421,25 €, destinando a sua actividade à concepção, gestão e comercialização de produtos e serviços financeiros, possuindo a maior rede de balcões do País, para todos os segmentos de clientes e canais de venda em Portugal. Tem como Presidente da Comissão Executiva o Dr. Nuno Amado.

### **1.2.2 - Santander Totta Negócios**

O BSN está matriculado na Conservatória Registo Comercial de Lisboa - 1ª Secção, sob o N° 502519215 (anterior nº 2.011), com o NIPC 502519215, tendo um Capital Social de 26.250.000 €, com sede na Av. Eng.º Duarte Pacheco, Amoreiras, Torre 1, 6º Piso, Sala 1, 1099-024 LISBOA. O Banco Santander de Negócios Portugal, S.A. encontra-se registado na CMVM com o N° 136 e está autorizado a prestar serviços de investimento sobre instrumentos financeiros, estando igualmente autorizado pelo Banco de Portugal para o exercício do comércio bancário.

### **1.2.3 - Santander Totta Seguros**

O Santander Totta Seguros é mediador ligado com o número 207235886, datando o registo de 07/11/2007, tendo autorização para intermediação de seguros para o Ramo Vida, a título exclusivo, da seguradora Santander Totta Seguros – Companhia de Seguros,S.A., estabelecendo parceria para o Ramo Não Vida com as seguradoras Génesis Seguros Generales que tem como sucursal em Portugal a Generali. É constituída em 97,380 % pela empresa-mãe Santander Totta SGPS, regendo pelo regulamento da CMVM nº8/2007 (Comercialização de contratos de seguro ligados a fundos de investimento). Incorpora ainda o Totta IFIC que se destina exclusivamente ao crédito especializado.

## **1.3 Órgãos Sociais**

Conforme o contrato de sociedade são órgãos sociais a Assembleia Geral, o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal. Sumariamente indicam-se aqui os principais cargos directivos do Conselho de Administração do Santander Totta SGPS,SA, completando-se a restante informação das responsabilidades de cada parte dos órgãos sociais com o **Anexo 2**.

Presidente: António Mota de Sousa Horta Osório

Vice – Presidente (s): Matias Pedro Rodriguez Inciarte;

Nuno Manuel da Silva Amado



## 1.4 Caracterização da Agência Santander Totta – Rua Formosa Viseu

A Agência Santander Totta – Rua Formosa Viseu (Figura 1), situa-se no Centro da Cidade de Viseu, muito bem localizada, sabendo à priori que a localização de uma Instituição é de extrema importância para o desenvolvimento do seu objetivo de mercado. Encontra-se junto a lugares de referência, tais como: Câmara Municipal de Viseu, Banco de Portugal, e do Rossio (onde se encontra a paragem de autocarros Urbanos).

É de salientar, que uma parte do negócio do Santander Totta é a terceira idade, visto que é quem mais realiza aplicações monetárias, e que devido ao avançar da idade, deixam de ter grande mobilidade. A situação geográfica da agência facilita a interação com estes lugares de referência, e os de mais mercados-alvo.



Figura 1 - Localização da agência Santander Totta – Rua Formosa Viseu

Fonte: Google Earth

A Agência Santander Totta – Rua Formosa Viseu , trata-se de uma agência em que o quadro do pessoal é médio, logo polivalente, é organizada da seguinte forma: Duas ilhas, Sala de Reuniões, Balcão com dois pontos de atendimento (Caixa), Caixa Automática e nove gabinetes distribuídos pelos seus colaboradores. Como podemos analisar no organograma que se segue:

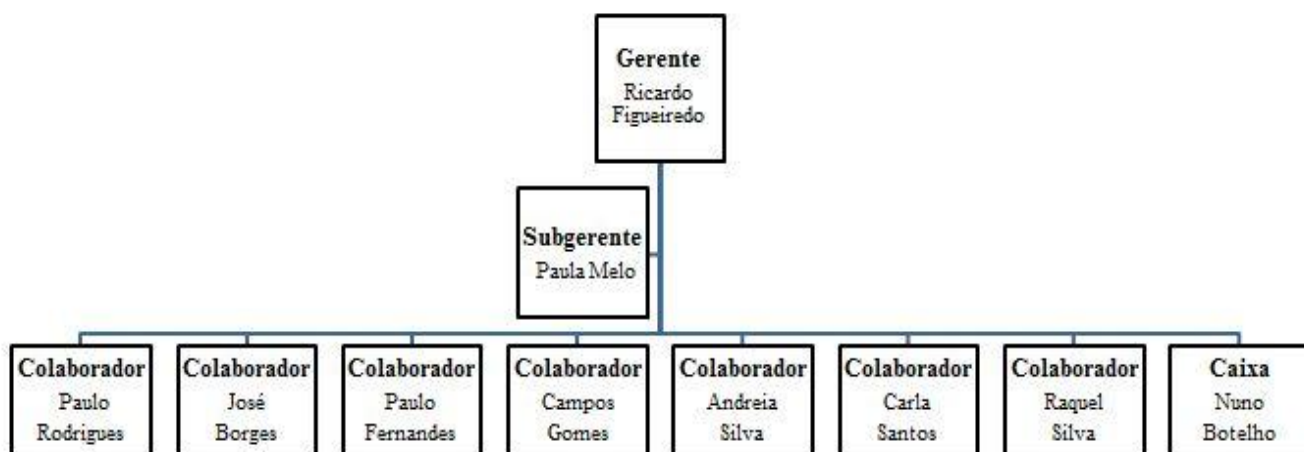


Figura 2 - Organograma da agência Santander Totta – Rua Formosa Viseu

Fonte: Própria

A utilização deste tipo de organograma detém significado, pois evidência os níveis de autoridade existentes na agência Santander Totta – Rua Formosa Viseu.

A Agência Santander Totta - Rua Formosa Viseu (Figura 3), tem como objectivo o aumento das receitas recorrentes, através de um contínuo crescimento do volume de crédito as empresas, crédito habitação e de oferta de produtos de valor acrescentado (Cartões de Crédito, Fundos de Investimento), mantendo os custos estáveis e o risco de crédito controlado.

Para cumprir este objectivo, a empresa aposta em pessoal qualificado e motivado, tanto a nível organizacional como a nível das tecnologias de informação (*Business Intelligence*), existindo o domínio de conhecimentos.



Figura 3 - Agência Santander Totta – Rua Formosa Viseu

Fonte: Própria

# CAPÍTULO II

**Actividades Realizadas na Agência Santander Totta – Rua Formosa  
Viseu**

## 2. Actividades Realizadas na Agência Santander Totta – Rua Formosa Viseu

Tenho como objectivo abordar não só o poder da comunicação e da vertente económica mas também a forma como um Relações Económicas pode contribuir para o estabelecimento de programas de comunicação e na manutenção da cultura organizacional e económica.

Nos dias 1 e 2 de Julho de 2010, foi-me proposto pelo BST um estágio de acolhimento, sendo que no dia 1 de Julho foi constituído pelos seguintes módulos: "Apresentação da Instituição", "Programa de Estágio", "O que é uma Agência", "Ser Profissional do BST" e "Qualidade de Serviços ao Cliente", apresentado pela Direcção de pessoal.

Para um bom atendimento é necessário saber ouvir o cliente para perceber quais as suas necessidades, saber cativar o cliente e ainda saber pôr os nossos problemas de parte para não provocar comportamentos menos bons por parte do cliente. Olhar para o cliente, enquanto este explica as suas necessidades é indicador de que o colaborador está a tomar atenção à conversa, cativando o cliente.

É necessário criar um *raport* com o cliente, este método de trabalho é de responsabilidade do estagiário, mas é através do “Livro Branco da Qualidade” disponibilizado pela agência (**Anexo 3**), que moldamos o nosso comportamento ao do Cliente, pois para haver comunicação é necessário haver um emissor e um receptor e evitar o ruído na mensagem transmitida.

O dia 2 de Julho consistiu na apresentação dos canais de acesso que temos disponíveis para melhor atender os clientes e onde podemos procurar todo o tipo de informações sobre os clientes e ainda canais onde temos informações genéricas dos produtos disponíveis (géneros de contas disponíveis).



## **2.1 – Actividades Realizadas**

Segundo o sugerido pela Subgerente (da Agência Santander Totta - Rua Formosa) Paula Melo, as actividades a realizar na agência seriam divididas entre actividades activas e passivas.

As únicas actividades que não foram realizadas neste estágio foram as actividades de tesouraria, pois estas requerem grande responsabilidade e devem ser executadas por alguém com bastante experiência, isto é, no caso de falta de dinheiro no fecho de caixa, o funcionário responsável terá que repor a quantia em questão.

Ao longo deste período de estágio pude desenvolver um conjunto de actividades diversificadas na área da banca. Por uma questão de organização das mesmas optei por apresentar os cronogramas do trabalho desenvolvido na organização. Os cronogramas vão ser apresentados por meses, Julho, Agosto e Setembro.

## CRONOGRAMA DO MÊS DE JULHO

No Cronograma das actividades realizadas no mês de Julho (Figura 4), a actividade **“Organização de Ficheiros”** foi a mais realizada durante este mês, referenciando também que as actividades **“Envio de Documentação por Digitalização”** e **“Aberturas de Contas”** que foram as menos executadas.



Figura 4 - Cronograma das actividades desenvolvidas no mês de Julho

Fonte: Própria

Legenda:  Fim-de-Semana

## CRONOGRAMA DO MÊS DE AGOSTO

No Cronograma das actividades realizadas no mês de Agosto (Figura 5), as actividades **“Organização de Ficheiros”** e **“Atendimento Telefónico”** foram as mais efectuadas durante o todo este mês.

É importante evidenciar três novas tarefas: **“Requisição de Cheques”**; **“Pagamentos de Ordenados”** e **“Pagamentos à Segurança Social”**, sendo que estas duas ultimas actividades foram as menos realizadas.



Figura 5 - Cronograma das actividades desenvolvidas no mês de Agosto

Fonte: Própria

Legenda:  Fim-de-Semana

## CRONOGRAMA DO MÊS DE SETEMBRO

No Cronograma das actividades realizadas no mês de Setembro (Figura 6), surge uma nova tarefa denominada de “**Envio de Cartas**”, umas das mais efectuadas, acompanhada da tarefa “**Organização de Ficheiros**”, que no global do período do estágio foi mesmo a tarefa mais realizada.

É de salientar que a actividade “**Aberturas de Contas**” foi a menos realizada neste último mês de estágio curricular, visto que a minha pessoa não poderia deixar pendentes processos tão importantes quanto este.



Figura 6 - Cronograma das actividades desenvolvidas no mês de Setembro

Fonte: Própria

Legenda:  Fim-de-Semana

Legenda:  Feriado Municipal de Viseu

### **2.1.1 - Actividades Passivas**

As actividades passivas estão relacionadas com actividades não lucrativas ou de lucro directo, propriamente dito, à Agência, mas que dão maior aproximação ao público, com é o caso da abertura de contas, aplicações financeiras, acesso a caixa directa, cartões de débito, entre outras actividades.

Nestas actividades também estão incluídos os trabalhos de vanguarda, ou seja, trabalhos de arquivo e de correspondência que ficaram totalmente a cargo do estagiário, visto serem de simples manutenção, mas apesar de se tornarem um tanto ao quanto maçudos e monótonos, são de extrema importância. O arquivo estando bem organizado faculta a consulta de documentos importantes, onde uma das consequências destas actividades é que se torna dispendiosa, pois requer uma maior contratação de pessoal, logo mais despesas ao nível de vencimentos.

#### **2.1.1.1 - Organização e Reconhecimento de Arquivo**

O reconhecimento do arquivo e das instalações foi algo que foi apresentado logo no primeiro dia de trabalho, sendo que a responsabilidade de ordenar os documentos diários, assim como a correspondência, se tornou uma actividade quotidiana.

Entendem-se por documentos diários, aqueles documentos que se relacionam com cheques pedidos e alterações de cartões, abertura de contas, correio interno, processos de cliente, entre outros.

A correspondência surge naturalmente, visto que também tem de ser arquivada, e distribuída separadamente pelos colaboradores.

#### **2.1.1.2 - Acompanhamento de Clientes**

O acompanhamento de clientes foi uma actividade diária. Após o cliente se dirigir à ilha/balcão, realizava um acompanhamento junto dos clientes, aproveitando para dar as devidas explicações sobre campanhas promocionais e questionando-o simultaneamente sobre as suas necessidades bancárias, demonstrando interesse na sua vida pessoal. Este acompanhamento, para além do cliente ficar a conhecer melhor a Agência, demonstra também a importância que o mesmo tem para a instituição, e qualquer problema que surja será

solucionado rapidamente (ex. cartão disfuncional, cobrança de um valor que cliente desconhece) recorrendo por vezes à ajuda de colaboradores.

### **2.1.1.3 - Apoio ao Cliente na Máquina Automática**

Esta actividade consiste na ajuda que se presta ao cliente, para que este faça uma melhor utilização da máquina automática, utilizando um cartão do próprio cliente ou um cartão disponibilizado pela instituição (este deve ser utilizado na companhia de um assistente pois só este sabe o código de acesso), permitindo um serviço mais rápido e eficiente. Este pode fazer quase tudo na máquina, desde levantamentos, depósitos, pagamentos directos, transferências, requisição de cheques, entre outros, sendo estas actividades uma prática diária.

Esta ajuda é prestada essencialmente aos clientes mais idosos, pois ainda demonstram pouca predisposição, apresentando bastantes dificuldades no uso da máquina e passando tempos infinitos e dispensáveis na fila para fazer algo tão simples como é o levantamento de 20€, por exemplo.

Esta actividade permite também ajudar os colaboradores da instituição, permitindo assim que se dediquem a atendimentos mais complexos como é o caso dos pagamentos obrigatórios ou simplesmente para uma abertura de conta ou aplicação de fundos de investimentos (ex. contas poupança, contas *offshore*).

### **2.1.1.4 – Transferências / Depósitos Rápidos**

Esta actividade foi constante, pois era efectuada nas horas de grande movimento em que a parte da tesouraria se encontrava com uma fila numerosa, como os estagiários não estão autorizados a fazer movimentos de caixa faziam-se os chamados depósitos rápidos, isto é, um depósito idêntico ao de caixa, que apenas é feito no fim do dia ou nas horas de menos movimentos pelo colaborador de caixa. Este depósito permite não só fazer o depósito de cheques e notas, como também efectuar transferências, possibilitando assim libertar a caixa.

### 2.1.1.5 – Atendimento Telefónico

É simples, directo e imediato. É usado muitas vezes para transmitir informação de uma secção para outra, evitando deslocações, perda de tempo e ausência do posto de trabalho. Como refere Justo Villafañe<sup>2</sup> *“Muitas vezes o primeiro contacto que se tem com uma empresa é uma chamada telefónica, cujo desenvolvimento pode provocar diversas reacções em função de pequenos comportamentos ou circunstâncias derivadas desse insignificante acto.”*

Era uma tarefa diária, quer na transmissão de chamadas para os colaboradores, telefonemas internos ou prestar informações. O primeiro contacto com o público a nível telefónico era a identificação do Banco Santander Totta e a localização da agência, a saudação e o nome da pessoa com quem se falava, no meu caso o contacto era estabelecido através de: *“Santander Totta, Rua Formosa, bom dia/tarde, fala Daniel Santos em que posso ser útil?”*, pois assim conseguimos uma maior proximidade com a pessoa que está do outro lado da linha.

### 2.1.1.6 – Controlo de Cartões

Quanto às actividades com cartões, apenas foram realizadas as seguintes: requisição e substituição de cartão de débito, a sua entrega e ainda a verificação e controlo dos cartões capturados.

Os cartões de débito (Figura 7) são os cartões geralmente os mais utilizados, pois servem apenas para movimentar o capital disponível.



Figura 7 - Exemplo de cartão de débito Santander Totta

Fonte: Web (<http://mc-coleccionismo.blogspot.com>)

<sup>2</sup> VILLAFÑE, Justo (1998) – Imagem Positiva. Lisboa: Sílabo Gestão, Edições Sílabo, pág. 326

Quanto à substituição do cartão de débito, é feita através do sistema “**Partenón**” (sistema utilizado para a actividade bancária do Santander Totta), sendo ainda que esta substituição exige também o preenchimento de um modelo próprio, no qual se imprime o pedido feito no sistema. Por fim é ainda entregue o PIN do novo cartão ao cliente, o cartão é posteriormente enviado por correio para a morada do cliente. O cartão substituído é destruído.

Caso o cliente queira uma entrega mais rápida e mais segura, o cartão é solicitado para ser entregue na Agência onde se realizou a sua requisição.

Neste caso, quando o cartão se encontrar na Agência, vindo por correio interno, o cliente é contactado para dar informação da recepção do cartão na agência, sendo seguidamente arquivado por ordem alfabética.

Quando o cliente se dirigir à agência para o levantamento do seu respectivo cartão é preenchido um documento onde o cliente assina os termos de responsabilidade, que por seguinte é verificada sua assinatura no sistema “**Partenón**”, caso coincida com a sua assinatura no documento, será finalizado o processo de entrega do cartão.

Quanto aos cartões capturados, estes são retirados da máquina pela empresa de manutenção e deixados junto da máquina. Esta actividade é realizada semanalmente ou quando existe uma grande acumulação de cartões capturados.

Os cartões são divididos em cartões de outros bancos, cartões fora de validade e cartões que ainda podem ser usados.

Os cartões de outros bancos são enviados para a SIBS (Sociedade Interbancária de Serviços, S.A.), com o preenchimento do respectivo modelo, deixando uma cópia na Agência, tanto do modelo como dos cartões enviados.

Os cartões fora de validade são destruídos depois do preenchimento do auto de destruição deixando no seu verso a cópia dos cartões destruídos. Os que ainda se encontram em bom estado são verificados no sistema, para ver qual a sua situação, podendo encontrar-se em lista negra, em funcionamento ou desactivados. Os que se encontram em lista negra são agrafados a folha impressa do sistema que apresenta a sua situação e arquivados. Os restantes ficam



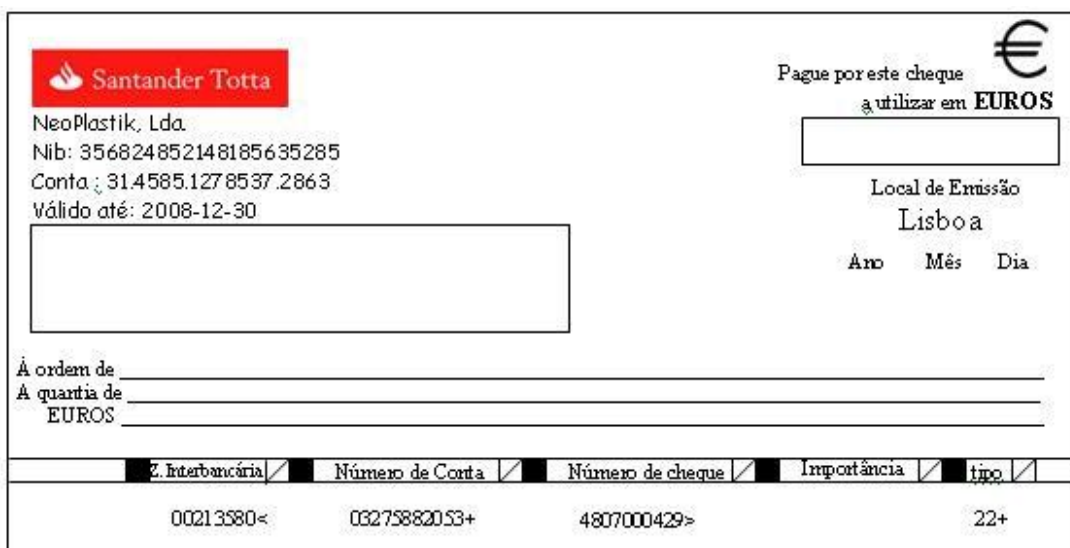
junto da máquina para quando o cliente se encaminhar à agência para levantar o respectivo cartão, todos os colaboradores saibam onde estão.

Esta entrega exige o preenchimento do modelo de entrega de cartões capturados, sendo assinado pelo titular do cartão e verificada a assinatura.

Os cartões que se encontram em situação de funcionamento são de imediato entregues; os que se encontram desactivados é necessário, antes de entregar ao cliente, activá-los no sistema e reconhecer a assinatura do cliente.

### 2.1.1.7 – Requisição e Entrega de Cheques

Diariamente recebi livros de cheques que chegavam à Agência, por correio interno, recepcionando-os no programa *“Partenón”*, que posteriormente a entrega de cheques (Figura 8), ou livro de cheques, é realizada na presença do cliente, activando-os e verificando a assinatura do cliente através do sistema *“Sintra”* (sistema primário da instituição bancária Santander Totta), concluindo a sua entrega com uma bolsa adequada para os cheques.



Forma de um cheque Santander Totta. No canto superior esquerdo, o logótipo Santander Totta. Abaixo dele, os dados do beneficiário: Neoplastik, Lda; Nib: 356824852148185635285; Conta: 314585.1278537.2863; Válido até: 2008-12-30. No canto superior direito, o símbolo do Euro e o texto 'Pague por este cheque a utilizar em EUROS' com um campo para o valor. Abaixo, 'Local de Emissão Lisboa' e campos para 'Ano', 'Mês' e 'Dia'. Na parte inferior esquerda, campos para 'À ordem de' e 'A quantia de EUROS'. Na base, uma barra com campos para '2. Interbancária', 'Número de Conta', 'Número de cheque', 'Importância' e 'tipo'. Abaixo desta barra, os números de identificação: 00213580<, 03275882053+, 4807000429> e 22+.

Figura 8 - Exemplo de cheque Santander Totta

Fonte: Web ( <http://sites.google.com/site/neoplastiklda/bancosantandertotta> )

Outra das actividades realizadas era o pedido de livro de cheques, preenchendo-se o modelo de requisição de cheques, onde neste caso o pedido é executado no programa “*Partenón*” complementado com o preenchimento do impresso de requisição, que posteriormente será enviado por correio interno para os serviços centrais do próprio banco.

### **2.1.1.8 - Sistemas de Abertura de Contas**

Em termos globais e sucintos, existem três tipos de contas: as contas de pessoas singulares, para menores e para pessoas colectivas.

Esta actividade foi realizada quotidianamente, isto porque, o período temporal do meu estágio coincidiu com a época de Verão e de férias. Nesta época os emigrantes aproveitam para actualizar os seus dados bancários, abrir novas contas e até mesmo utilizar os seus juros para fazer novos investimentos.

Tive também a oportunidade de abrir contas a pessoa colectivas, visto que por natureza este tipo de conta só os colaboradores as podem efectuar, mas devido ao tal período problemático (Época estival: Verão) de muito trabalho, depositaram total confiança no estagiário para tal acção, tendo sempre em conta o acompanhamento de um colaborador.

Para qualquer destas aberturas de conta é necessário quatro documentos essenciais: bilhete de identidade, número de contribuinte, comprovativo de morada (ex: carta de condução ou cartas recebidas mensalmente, podendo ser também do próprio banco) e de trabalho (recibo de vencimento) de todos os titulares e autorizados da conta, ficando uma cópia de todos estes documentos na Agência, que posteriormente serão enviados para Lisboa através do processo de digitalização, para verificação da documentação e posterior avaliação, positiva ou negativa, sendo que se a avaliação da documentação for positiva, é realizado o arquivo desta mesma em local apropriado, caso a avaliação da documentação seja negativa, tem que se contactar o cliente, informar do sucedido e solicitar a comparência na agência para regularização do processo. No final da mesma regularização é necessário novamente o envio por digitalização para os serviços centrais, aguardando assim uma resposta positiva para posteriormente se efectuar o seu arquivamento.

Quando já se é cliente basta completar e actualizar os dados no programa “*Partenón*”; caso contrário é necessário criar o cliente no mesmo sistema.

Quanto às contas dos menores, o titular é o menor em questão e os pais ficam apenas como tutores, tendo que assinar uma declaração escrita na ficha de abertura de conta, declarando que o menor, atingindo a maioridade, poderá movimentar a conta.

A abertura da conta propriamente dita é concluída pelo caixa que deposita o valor em questão para a conta-poupança, isto porque o primeiro depósito é regra que seja efectuada pelo caixa, sendo para a abertura desta conta obrigatório o depósito do montante de 250 €, que após a sua abertura, mensalmente terá de ser debitado um montante mínimo de 50 €. No caso de abertura de contas para pessoas singulares o montante mínimo obrigatório é de 250 €.

#### **2.1.1.9 – Documentação / Informação Enviada Através de Cartas**

Ficou ao encargo do estagiário verificar se as contas de pessoas residentes no exterior estavam actualizadas e caso se verifica-se que estas não estavam correctas, procedia-se ao envio de cartas. Estas cartas são pré-definidas pela Agência Santander Totta.

Foi possível intervir de uma forma mais dinâmica, pois atribuíram-me a oportunidade de redigir uma carta “tipo”, de forma a promover um novo subtipo de conta (**Apêndice 1**), permanecendo esta em registo na agência para utilização futura.

### 2.1.2 - Actividades Activas

As actividades activas são as actividades que dão resultados visíveis à instituição. Trata-se de actividades de crédito, aberturas de contas ordenado, atribuições de cartões de crédito, entre outros, ou seja, todas estas actividades têm comissões bancárias que permitem resultados.

#### 2.1.2.1 - Cartões de Crédito

Durante o estágio, a única actividade realizada foi a atribuição de cartões “*Light Santander Totta*” (Figura 9). Este tipo de cartão consiste num crédito deferido, isto é, a atribuição de um *Plafond*, ou seja, um limite de capital emprestado pelo banco, que é pago posteriormente. Quando este limite é ultrapassado, este cartão permite a continuação da sua actualização, desde que a conta à ordem tenha capital disponível, pois funciona como um cartão de débito normal. Este cartão foi uma campanha de Verão, resultante da parceria feita com os “Hotéis Vila Galé”, que derivava da frequência na utilização do cartão, ou seja, quanto maior for a sua utilização mais descontos obteria em todos os “Hotéis Vila Galé”.

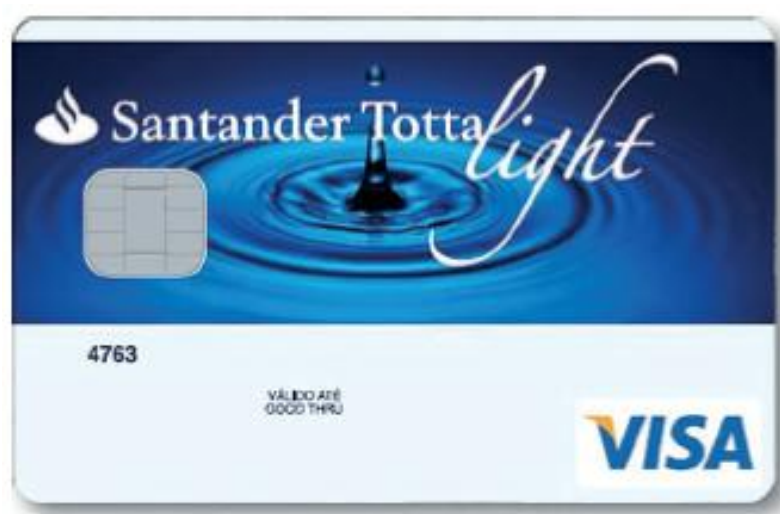


Figura 9 - Exemplo de Cartão *Light* Santander Totta

Fonte: WEB (<http://aeiou.expresso.pt/os-melhores-cartoes-para-o-seu-credito=f584254>)

### 2.1.2.2 – Solicitação e Atribuição de Crédito

Na actividade de crédito habitação, pessoal e à economia, foram apenas realizadas actividades de observação e assistência.

Quanto à observação, o estagiário limitou-se a observar o trabalho executado pela operadora de crédito, como é o caso de simulações de crédito, organização do processo, e atribuição de crédito.

Quanto à assistência, neste campo, foi prestada ajuda, tanto à operadora de crédito, como à gestora de cliente.

Esta assistência consistia no preenchimento do documento de crédito habitação e pessoal; preenchimento de revisões de *Spread*; pagamento das prestações do crédito habitação e pessoal; verificação do pagamento das prestações do crédito à economia e controlo de incumprimento.

As revisões de *Spread* são as diminuições da comissão do banco num empréstimo, isto é, com o aumento da *Euribor* (taxa de juro estabelecida pela média das taxas utilizadas pelos 6 melhores bancos europeus) os juros têm aumentado, fazendo aumentar as prestações. Tendo em consideração este acontecimento, para diminuir a insatisfação dos clientes, existe a possibilidade de baixar a comissão do banco, o chamado *Spread*, baixando os juros a pagar pelo cliente.

Normalmente, é o cliente que pede este tipo de revisão, mas quando o cliente representa uma mais-valia para o banco, os seus colaboradores é que sugerem a revisão de *Spread*, para mostrar interesse pelo cliente.

Surge assim a actividade exercida pelo estagiário, que consistiu no preenchimento do despacho de revisão de *Spread*; este é constituído por todos os dados do empréstimo, do mutuário (a quem é concedido o crédito) e dos fiadores, caso existam.

Depois do preenchimento de todos os dados, outro dos colaboradores faz uma pequena informação pessoal ao cliente, e conclui o processo em questão.

De todas estas actividades, as mais gratificantes implicaram as que tinham o contacto com o cliente, pois ofereciam sempre situações diferentes, e faziam quebrar todas as actividades rotineiras e monótonas, que se tornavam cansativas, pois o acto comunicativo deveria ser feito através dos sentidos, que são como que a porta aberta para a percepção do que se passa à nossa volta, nunca esquecendo que a comunicação é o suporte da vida em sociedade.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> LAMPREIA, J. Martins, (1988) – Técnicas de Comunicação: publicidade, propaganda e relações públicas. Lisboa: Ed. Publicações Europa-América.

# CAPÍTULO III

**Análise Crítica Entre a Aprendizagem Teórica/Pedagógica e a  
Realização do Estágio Curricular**

### **3. Análise Crítica Entre a Aprendizagem Teórica/Pedagógica e a Realização do Estágio Curricular**

O “Homem” é um ser social que não consegue viver isolado, que comunica através de forma racional e irracional. Para haver comunicação é necessário dois interlocutores que assumam simultaneamente a posição de emissor e receptor, ou seja o significado é dado pelo receptor, e a responsabilidade é do emissor.

Podemos assim dizer que a comunicação é fundamental no desenrolar da história e, ao mesmo tempo que é uma actividade educativa que modifica o comportamento dos seus agentes (emissor e receptor), permite o constante aperfeiçoamento da sociedade, a sua continuidade e a cooperação entre os homens.

Temos assim a comunicação como o processo pelo qual determinada pessoa estabelece contacto com a outra. A comunicação pode ser *crítica* quando o emissor emite a sua opinião, *expressiva* quando refere o valor da experiência do emissor, *persuasiva* quando implica uma forma de influenciar outrem ou participativa, pois pelas acções continuadas de esclarecimento obtém a participação racional e consciente do receptor.

Uma das unidades curriculares que dá suporte a este relatório é “Teoria da Comunicação”, que permite fazer uma análise da comunicação interna/externa, onde foi possível dar continuidade a estes conhecimentos recorri à unidade curricular de “Marketing e Publicidade”, para aplicar a análise *swot*, de *slogan* e logótipo da instituição.

É de salientar a interdisciplinaridade que existe entre estas unidades curriculares pois uma precede a outra.

De seguida utilizarei as ferramentas, em cima descritas, para analisar a Agência Santander Totta – Rua Formosa Viseu.



### 3.1 Comunicação Interna

A comunicação interna é uma forma de integrar o trabalhador na organização, é necessário comunicar e informar o público interno para dar resposta à crescente complexidade das organizações/instituições. Segundo Justo Villafañe<sup>4</sup> a comunicação interna possui *“uma função estratégica e, por consequência, deve ser gerida com base no mesmo esquema unitário que as outras políticas estratégicas da empresa”*.

A comunicação interna é a base de qualquer organização/instituição, esta deve fazer parte da estratégia comunicacional de qualquer instituição.

A função estrutural da comunicação interna tem como objectivos: o envolvimento do pessoal, isto é, é necessário envolver as pessoas para elas se sentirem motivadas, satisfeitas e integradas, e numa visão bancária é uma ferramenta de sucesso. Justo Villafañe<sup>5</sup> refere que *“a comunicação interna é um instrumento imprescindível para conseguir o envolvimento do pessoal”*. Se os empregados estiverem envolvidos será mais fácil enfrentar uma crise ou mudanças ou políticas funcionais dentro da instituição.

A harmonia das acções na empresa é outro objectivo, para a alcançar é necessário haver um fluxo de informação coerente baseado no conhecimento e na integração dos objectivos da organização a todos os níveis e áreas da mesma.

Outro objectivo consiste na mudança de atitudes, é a comunicação interna que, devido a vários factores, determina a mudança.

O último objectivo é a melhoria de produtividade, a comunicação interna pode melhorar a produtividade através da transmissão de informação operativa e/ou através da sensibilização do pessoal para os objectivos de rendibilidade da organização.

Segundo Justo Villafañe<sup>6</sup> *“a comunicação interna é regida por três princípios gerais: a sua integração na gestão da empresa, a avaliação permanente do clima interno e a adopção de uma perspectiva estratégica.”*

---

<sup>4</sup> VILLAFÑE, Justo (1998) – *op. cit.*, pág. 242

<sup>5</sup> VILLAFÑE, Justo (1998) – *op. cit.*, pág. 244

<sup>6</sup> VILLAFÑE, Justo (1998) – *op. cit.*, pág. 247

O desenvolvimento e a gestão de uma política específica de comunicação interna compreendem quatro fases: o diagnóstico, o planeamento, o plano de actuação e o acompanhamento.

A comunicação interna é muito importante para a sobrevivência de instituição na sociedade.

### **3.2 Comunicação Externa**

É através da comunicação externa que, como diz Justo Villafañe<sup>7</sup>, “(...)os *inputs* iniciais que uma pessoa obtém quando se aproxima pela primeira vez de uma organização, possuem uma desproporcionada importância na construção da Imagem que essa pessoa vai fazer dessa organização”, e assim se desenvolve a imagem da empresa. Desta forma, a identidade visual é uma das componentes da imagem da empresa, que está presente em toda a parte. As relações públicas deverão criar, especificar, direccionar e enriquecer a imagem. É preciso criar vínculos permanentes de simpatia e de fidelidade em relação aos públicos que se pretende atingir.

A imagem que passa para o exterior é uma das mais importantes para os públicos formarem a opinião sobre a organização. Assim sendo, qualquer organização/instituição que se preze deve apostar numa boa identidade visual aliada aos vários suportes comunicacionais.

---

<sup>7</sup> VILLAFÑE, Justo (1998) – Imagem Positiva. Lisboa: Sílabo Gestão, Edições Sílabo.

### 3.3 Análise *SWOT*

Muitas instituições utilizam a análise *swot* como o primeiro passo na concepção de um plano de marketing, talvez porque se trata de um processo relativamente fácil. É uma revisão útil, que nos ajuda a concentrar no que é importante, mas só é eficaz se for seguida de uma consideração dos problemas que levanta e de planos reais para a utilização dos dados recolhidos.

A análise *swot* tem em conta os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças que afectam uma instituição ou um produto.

Os pontos fortes e os pontos fracos estão relacionados com factores internos, alguns dos quais podem ser influenciados ou alterados. As oportunidades e as ameaças são factores externos, que não podem ser alterados.

No âmbito da análise ou prospecção de mercado, analisam-se os consumidores com base nas diferentes técnicas de investigação e analisa-se o próprio mercado. A técnica utilizada, na análise de mercado, no contexto do marketing, designa-se, então por análise *swot*. É uma sigla com origem na língua inglesa, transposta para a língua portuguesa, que designa os pontos ou aspectos fracos e fortes que caracterizam um determinado produto ou empresa estudada, assim como as oportunidades de negócios de que esse produto ou organização dispõem no mercado, e as ameaças da concorrência.

A análise *swot* tem como objectivo analisar a viabilidade empresarial, a sua capacidade de sobrevivência no mercado e a competitividade face à concorrência. Procura-se determinar, de forma exacta e objectiva, as falhas ou deficiências inerentes à empresa (pontos fracos) e, ainda, os aspectos positivos que a caracterizam (pontos fortes), procurando-se, também, estudar as ameaças externas concorrenciais e ainda as possibilidades negociais (oportunidades).

Dada a importância que uma agência pode ter junto do seu público, a análise *swot*, será feita não à escala mundial (pois é a abrangência do banco), mas à escala local.

### **3.3.1 Pontos Fortes**

Podemos referir como pontos fortes a aposta na formação de pessoal, adequada aos recursos humanos e na inovação tecnológica.

A sua situação geográfica em relação a serviços públicos, tais como Correios, Câmara Municipal de Viseu, Paragem de Autocarros/Táxis, e do Banco de Portugal.

É de fácil acesso pois existe transportes públicos que facilita a mobilidade até este local, visto que é de referir que a cota de mercado é uma população mais idosa.

### **3.3.2 Pontos Fracos**

Quanto aos pontos fracos, prendem-se mais com as relações interpessoais dentro da agência, consequência do elevado clima de *stress* e da competitividade existente entre os colaboradores, pois muitos deles já deviam ter progredido na carreira, subido de nível, mas tal não se verifica.

### **3.3.3 Ameaças**

Dentro deste ponto da análise *swot* podemos referir ameaças como a instabilidade político-económica vivida no nosso país; o forte poder concorrencial de outras agências no mesmo perímetro de acção de mercado; o sistema político e cultural vivenciado na cidade de Viseu, e a concessão de crédito particular e empresarial pois está condicionado devido ao elevado crédito mal parado e as regras regidas pelo Banco Central Europeu.

### **3.3.4 Oportunidades**

Podemos inserir como oportunidades os incentivos privados para a criação de empresas, créditos e *leasings*. Os produtos de conta poupança reforma, crédito a habitação e a taxa de juro em determinadas aplicações, é uma das mais altas do mercado, apresentando-se como uma mais-valia para a agência e são uma de muitas oportunidades de conquistar mercado e de angariar clientes da concorrência.

### 3.4 Logótipo / Slogan

Uma das ferramentas da unidade curricular “Marketing e Publicidade” é a análise do logótipo mas também do *Slogan*.

O logótipo de uma empresa é uma prova de existência da instituição, é um sinal de reconhecimento e uma forma de a distinguir, segundo Justo Villafañe<sup>8</sup>, ele possui quatro funções: **Identificação** (é a primeira das funções e nasce da necessidade de reconhecer a identidade da empresa); **Diferenciação** (este serve não só para traduzir a identidade da organização, mas também para se distinguir das suas concorrentes. Não pode ser comum, pois será perdido e não complexo pois não será memorizado); **Memória** (para ser um bom logo deve ser facilmente memorizado e dificilmente esquecido, e para assim ser, está dependente de um conjunto de factores, tais como a simplicidade estrutural, a originalidade/redundância, a simbologia, a pregnância e a harmonia); **Associativa** (a última função, de associação, consiste fazer a ligação da Imagem à sua referência corporativa).

O logótipo do actual Banco Santander Totta sofreu algumas alterações nos traços utilizados, tornando-o mais moderno sem descurar a ideia principal, isto porque deriva da junção dos dois bancos em questão, “Santander” e “Totta”.

Ao nível do Banco Santander, o antigo logo, assim como o novo, é composto por um fundo vermelho com letras bastante apelativas, já o logo do Banco Totta é dividido pela cor vermelha e azul com letras bem realçadas “TOTTA” (**Anexo 4**).

O novo logo surgiu com a junção dos dois bancos (**Anexo 5**), mantém somente a cor vermelho vivo de fundo, juntando assim as duas designações, formando assim um novo e renascido banco denominado de “Santander Totta”. A cor vermelha utilizada de fundo no logótipo do banco tem significado, isto porque, a cor vermelha sugere motivação, actividade, vontade, persistência, força física, estímulo e poder.

---

<sup>8</sup> VILLAFÑE, Justo (1998) – Imagem Positiva. Lisboa: Sílabo Gestão, Edições Sílabo.

Em relação ao *Slogan*, este deve estar associado ao logótipo ou seja, um *Slogan* deve conseguir dizer muito em poucas palavras, de forma clara e sugestiva. Deve ser sempre positivo, claro e conciso e a sua finalidade é exprimir a filosofia da empresa, reforçando a mensagem do logótipo.

De momento a Instituição Bancária Santander Totta possui um *slogan* muito apelativo citado da seguinte forma “*O valor das ideias*”, interagindo com logótipo da instituição.

### 3.5 Reflexão Final de “Análise Crítica Entre a Aprendizagem Teórica/Pedagógica e a Realização do Estágio Curricular”

Após esta análise, utilizando as ferramentas dadas pelas unidades curriculares (mencionadas no início deste capítulo), devo salientar também as unidades curriculares de **“Instrumentos Informáticos Aplicados”**, que me ajudaram a desenvolver competências adquiridas e a reforçar o meu à-vontade com estas ferramentas de trabalho; a unidade curricular de **“Técnicas de Expressão Oral e Escrita”** permitiu um aprofundar de conhecimentos, que me ajudou a redigir este relatório e a comunicar das mais diversas formas, com os mais diferentes tipos de públicos; as unidades curriculares de **“Economia”** e **“Relações Económicas Internacionais”** foi uma mais-valia para a compreensão do desenvolvimento do mercado a nível mundial.

As restantes unidades curriculares leccionadas durante os três anos de curso, não são menos importantes que as mencionadas, apenas, a sua aplicação no contexto em que fui inserido não foi tão notório, mas permitem que eu tenha um *know-how* mais abrangente.

Tenho de referir que a unidade curricular de **“Gestão Bancária e Seguradoras”**, que se coadunaria no meu âmbito de estágio, veio a revelar-se demasiado teórica. Existe a necessidade de unidades curriculares a serem leccionadas no curso, tal como, **“Como Falar em Público”** e estágios intercalares com os anos leccionados.

Ao frequentar um Instituto Politécnico, deduz-se que o ensino será tanto teórico como prático, mas não é o que acontece, pois estão a tentar igualar-se a Universidades fundamentalmente teóricas. Existe um desfasamento entre a realidade académica e a entrada no mercado de trabalho, verificando-se assim uma extrema dificuldade do jovem licenciado na integração no mercado de trabalho.

## Conclusão

A Instituição moderna é aquela que, todos os dias, tem de se confrontar com os severos julgamentos do mercado. Por isso, precisa de fazer mais para que a sua presença não passe despercebida aos olhos da opinião pública e para que marque pontos na sua vitória.

Nos dias de hoje, não basta ser eficiente para sobreviver e progredir, tem de saber mostrar essa eficiência. A comunicação revela-se fundamental no seio das organizações/instituições, apresentando-se como um indispensável instrumento de gestão para a obtenção da tão desejada notoriedade.<sup>9</sup>

O profissional de Relações Económicas, dia após dia, luta para que a imagem da sua organização seja favorável junto do seu público-alvo, tanto a nível comunicacional como também a nível económico.

A comunicação é o processo de dar a conhecer ideias e fazer compreender-se pelos demais públicos, desde colaboradores, funcionários, clientes, passando pelo grande público anónimo.

Em termos gerais, os objectivos da comunicação para as instituições são: assegurar, por parte do público, a aceitabilidade das mesmas, informar o público, bem como eliminar os mal-entendidos e influenciar a opinião pública favoravelmente, incutindo no público um sentido de confiança para com a organização em causa.<sup>10</sup>

Quando me propus a um estágio curricular no Banco Santander Totta era minha intenção aplicar todos os fundamentos apreendidos durante os três anos de curso, mas deparei-me que devido à polivalência das unidades curriculares do mesmo era muito complicado aplicar todo esse conhecimento.

Não tendo ido de encontro às minhas expectativas, como penso ser normal, o estágio também não me desiludiu. Estando num curso de Relações Económicas, onde o contacto com o público é importante, o meu estágio passou por contactar diariamente com diferentes tipos de público, várias idades e nacionalidades, o que fez com que tivesse de aprender a lidar com as

---

<sup>9</sup> REGO, Arménio (1999) – Comunicação nas Organizações. Lisboa: Ed. Sílabo. (1ª Edição).

<sup>10</sup> REGO, Arménio (1999) – Comunicação nas Organizações. Lisboa: Ed. Sílabo. (1ª Edição).



pessoas, uma vez que não há duas pessoas iguais embora todas tenham de ter tratamento semelhante.

De uma forma geral, o ambiente interno aonde foi acolhido coaduna-se com a minha perspectiva de “local de trabalho”. Para além de um ambiente acolhedor para novos funcionários, onde trabalham de maneira organizada, em que cada pessoa ou secção cumpre a sua tarefa.

É de ressaltar a época sazonal em que se realizou o estágio curricular, época de grande afluência de clientes e onde os colaboradores têm como principal objectivo focar atenção nos clientes vindo do exterior do país. Nesta perspectiva, o estágio foi de grande aprendizagem.

Concluindo, na elaboração deste relatório, foi possível retirar várias lições que por vezes é difícil materializar em palavras toda a aprendizagem feita no estágio. Permitiu-me também aplicar conceitos leccionados durante os três anos de curso e por fim que um obstáculo deve ser entendido como uma oportunidade.

## Bibliografia

### LIVROS:

- BROCHAND, Bernard; LENDREVIE, Jacques; RODRIGUES, Joaquim Vicente; DIONÍSIO, Pedro (2000) – *MERCATOR 2000 “Teorias e prática do marketing”* (9ª edição). Publicações Dom Quixote, Lda.
- DIAS, Maria Olívia (1999) – *Métodos e Técnicas de Estudo e Elaboração de Trabalhos Científicos* (1ªedição). Livraria Minerva Editora – Rua dos Gatos, Coimbra.
- LAMPREIA, J. Martins (1988) – *Técnicas de Comunicação: publicidade, propaganda e relações públicas*. (1ªedição). Lisboa: Ed. Publicações Europa-América.
- LOZANO, Fernando (2001) – *Manual Prático de Relações Públicas*. (1ª Edição). Lisboa: Edição Livros do Brasil.
- REGO, Arménio (1999) – *Comunicação nas Organizações*. (1ª Edição). Lisboa: Ed. Sílabo.
- SUSSAMS, John E (1990) - *Como fazer um relatório*. (1ª Edição). Lisboa: Presença, Cota SDUL.
- VILLAFÃNE, Justo (1998) – *Imagem Positiva*. (1ª Edição). Lisboa, Edições Sílabo.
- WESTPHALEN, Marie-Hélène (1997) – *A Comunicação na Empresa*. (1ª Edição). Porto: Rés Editora.

## INTERNET:

- Exemplo de Cartão Light Santander Totta, disponível em <http://aeiou.expresso.pt/os-melhores-cartoes-para-o-seu-credito=f584254>  
(Consultado em Novembro 2010)
- Exemplo de cartão de débito Santander Totta, disponível em <http://mc-coleccionismo.blogspot.com> (Consultado em Novembro 2010)
- Exemplo de cheque Santander Totta, disponível em <http://sites.google.com/site/neoplastiklda/bancosantandertotta> (Consultado em Novembro 2010)
- Página oficial do Banco Santander Totta, disponível em [www.santandertotta.pt/](http://www.santandertotta.pt/) (Consultado em Outubro 2010)

# ANEXO I

## Plano de Estágio



Gabinete de Estágios e Saídas Profissionais  
Escola Superior de Educação,  
Comunicação e Desporto  
Instituto Politécnico da Guarda

## PLANO DE ESTÁGIO

GESPICAA.003

Este documento deve ser anexado à Convenção de Estágio.

TIPOLOGIA DO ESTÁGIO:

☒ Geral

☐ Protocolo com \_\_\_\_\_

### 1. INTERVENIENTES

a) Aluno(s): Daniel Luís Taxier Santos

N.º: 164219 Curso: Comunicação e Relações Económicas

c) Empresa/Organização: Santander Totta, S.A.

NIF: 5000844321

Tutor(a): Ricardo Carlos Figueira de Figueiredo

b) Orientador(a): Lúcia Isabel Ventura Lopes

### 2. BREVE CARACTERIZAÇÃO DAS ACTIVIDADES A DESENVOLVER DURANTE O ESTÁGIO

Actividades realizadas:

- \* Trabalho em equipa
- \* Planificação: Online e no papel
- \* Iniciação para os objectivos
- \* Análise de documentos contabilísticos de empresas
- \* Tarefas administrativas (Abertura de contas; manutenção de inventário; actuação de cheques; depósitos; análise de documentos contabilísticos etc)
- \* Iniciação e participação em tarefas solicitadas sem supervisão.

- Participei em treinamentos técnicos necessários para o desenvolvimento da sua carreira;
- Demonstrei interesse em adquirir novos conhecimentos
- Colaborei com a equipa com motivação, interesse e entusiasmo
- Respeito de trabalho e disciplina.

### 3. ASSINATURAS

O(A) Tutor(a)

*(Assinatura do Tutor)*

Data: \_\_\_\_\_

O(A) Aluno(a)

*(Assinatura do Aluno)*  
Daniel Santos

O(A) Orientador(a)

N.º F.º: 1171313

*(Assinatura do Orientador)*  
Ricardo

# ANEXO II

**Órgãos Sociais do Banco Santander Totta**

## ÓRGÃOS SOCIAIS

### SANTANDER TOTTA, SGPS, S.A.

Conservatória Registo Comercial Lisboa - 3ª Secção, N.º 507096851 (anterior n.º14.901), NIPC 507 096 851, Capital 1.972.962.079,58 Euros, representado por 197.296.207.958 acções ordinárias, com o valor nominal de um centimo de euro cada uma, sede Rua do Ouro, n.º88, freguesia de São Nicolau, concelho de Lisboa

**Accionista:** Santusa com 99,847% do capital social da sociedade. Restante capital encontra-se disperso.

CARGO	PESSOA NOMEADA	REPRESENTANTE	MANDATO	OBS.
-------	----------------	---------------	---------	------

### TRIÉNIO 2010 / 2012

#### MESA DA ASSEMBLEIA GERAL

Presidente:	José Manuel Galvão Teles
Vice-Presidente:	António Maria Pinto Leite
Secretário:	Secretário da Sociedade

#### CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Presidente:	António Mota de Sousa Horta Osório
Vice-Presidentes:	Matias Pedro Rodriguez Inciarte Nuno Manuel da Silva Amado
Vogais:	António José Sacadura Vieira Monteiro José Carlos Brito Sítima José Manuel Alves Elias da Costa Luís Filipe Ferreira Bento dos Santos Miguel de Campos Pereira de Bragança

#### CONSELHO FISCAL

Presidente:	António Mendo Castel-Branco Borges
Vogais:	Mazars & Associados, S.R.O.C. Ricardo Manuel Duarte Vidal Castro
Suplente:	Pedro Manuel Alves Ferreira Guerra

#### REVISOR OFICIAL DE CONTAS

Alves da Cunha, A. Dias & Associados, SROC,



## ÓRGÃOS SOCIAIS

### SANTANDER TOTTA, SGPS, S.A.

Conservatória Registo Comercial Lisboa - 3ª Secção, N.º 507096851 (anterior n.º14.901), NIPC 507 096 851, Capital 1.972.962.079,58 Euros, representado por 197.296.207.958 acções ordinárias, com o valor nominal de um centímo de euro cada uma, sede Rua do Ouro, n.º88, freguesia de São Nicolau, concelho de Lisboa

**Accionista:** Santusa com 99,847% do capital social da sociedade. Restante capital encontra-se disperso.

CARGO	PESSOA NOMEADA	REPRESENTANTE	MANDATO	OBS.
-------	----------------	---------------	---------	------

#### COMISSÃO EXECUTIVA

Presidente:	Nuno Manuel da Silva Amado
Vogais:	António José Sacadura Vieira Monteiro
	José Carlos Brito Sítima
	José Manuel Alves Elias da Costa
	Luís Filipe Ferreira Bento dos Santos
	Miguel de Campos Pereira de Bragança

#### SECRETÁRIO DA SOCIEDADE

Secretário Efectivo:	António Miguel Leonetti Terra da Motta
Secretário Suplente:	João Manuel Mota Branquinho Crespo

#### COMISSÃO DE VENCIMENTOS

<b>Presidente:</b>	Santusa Holding, S.L., representada por D. Alfredo Saenz Abad
<b>Vogais:</b>	António Mota de Sousa Horta Osório
▪	José Luís Alciturri

# **ANEXO III**

**“Livro Branco da Qualidade” Disponibilizado Pela Agência**

**Santander Totta – Rua Formosa Viseu**



# Livro Branco da Qualidade

## Atenção ao Cliente

"O nosso compromisso  
com a Qualidade"



**Qualidade**  
Santander Totta

## INTRODUÇÃO

---

- A Qualidade de serviço é para qualquer organização um referencial e a forma por excelência de se posicionar e distinguir no mercado.
- Nós, enquanto equipa de um grande Banco, devemos ter sempre presente a nossa missão:

**SERMOS O MELHOR BANCO EM QUALIDADE DE SERVIÇO AO CLIENTE.**

Pretendemos:

- Assegurar que todos os Colaboradores partilham um estilo de serviço comum, mas sempre excelente.
- Garantir um assessoramento profissional que ajude os nossos Clientes na tomada de decisões financeiras, com acréscimo de valor e adequadas às suas necessidades.
- Superar as expectativas dos Clientes, fazendo com que se sintam tratados com correcção, rapidez e eficácia.

Assegurar que temos todos os mesmos conceitos de correcção, rapidez, eficácia e assessoramento profissional, e que os cumprimos sempre.

Os passos que aqui detalhamos devem reflectir-se na nossa atitude diária de Atendimento no Balcão e converter-se no padrão de serviço que prestamos aos nossos Clientes.

**pág.15 1. ATITUDE COMERCIAL E  
ASSESSORAMENTO AO CLIENTE**

- 1.1 Identifique as necessidades do Cliente
- 1.2 Ofereça o produto mais adequado às necessidades do Cliente
- 1.3 Feche a venda no momento
- 1.4 Aproveite para efectuar venda cruzada
- 1.5 Proponha ao Cliente futuros contactos

**pág.19 2. ATENDIMENTO AO CLIENTE**

- 2.1 Atendimento personalizado
  - A. Acolhimento no Balcão
  - B. Tratamento Pessoal
  - C. Gestão da Entrevista
- 2.2 Atendimento no Caixa
  - A. Tratamento Pessoal
  - B. Rapidez
- 2.3 Atendimento Telefónico
  - A. Tratamento Pessoal
  - B. Rapidez
  - C. Clareza
- 2.4 Comunicação por E-mail
- 2.5 Atendimento ATM
  - A. Aparência
  - B. Disponibilidade
- 2.6 Ordem e limpeza do Balcão

**pág.31 3. ATENDIMENTO  
EM MOMENTOS CRÍTICOS**

- 3.1 Tratamento de aglomerações ou filas de Clientes no Balcão
- 3.2 Atenção a um Cliente apressado
- 3.3 Atendimento a um Cliente que esteve à espera para ser atendido
- 3.4 Atendimento a um Cliente que não está habituado a lidar com Bancos

**pág.47 4. GESTÃO DE RECLAMAÇÕES  
NOS BALCÕES**

- 4.1 Uma Reclamação é...
- 4.2 Uma Reclamação não é...
- 4.3 Mais vale prevenir do que remediar
- 4.4 Sempre que um Cliente pretenda reclamar
  - A. Comportamentos a adoptar quando a falha é do Banco
  - B. Comportamentos a adoptar quando a falha não é do Banco
  - C. Comportamentos a adoptar quando a falha é do Cliente
- 4.5 Sempre que um Cliente reclame
- 4.6 Em alguns casos, o melhor é consultar

**pág.57 5. INDICADOR DE ORIENTAÇÃO  
AO CLIENTE**

**pág.61 6. NOTAS**



## **Atitude Comercial e Assessoramento ao Cliente**

- |  |        |
|--|--------|
| 1.1 Identifique as necessidades do Cliente                     | pag.06 |
| 1.2 Ofereça o produto mais adequado às necessidades do Cliente | pag.07 |
| 1.3 Feche a venda no momento                                   | pag.12 |
| 1.4 Aproveite para efectuar venda cruzada                      | pag.14 |
| 1.5 Proponha ao Cliente futuros contactos                      | pag.15 |

## 1.1| IDENTIFIQUE AS NECESSIDADES DO CLIENTE

### Procure conhecer as necessidades do Cliente

- Aproveite para ir detectando, durante a conversação, quais são as necessidades do Cliente: ele mesmo manifestará abertamente as mais claras ou urgentes, mas procure descobrir outras das quais, quiçá, o Cliente ainda não se apercebeu e que podem constituir uma boa oportunidade de venda.
- Evite dar ao Cliente a sensação de que se encontra submetido a um interrogatório. Suavize as perguntas, utilizando um tom de voz amigável e um sorriso que transmita confiança. Entre cada pergunta, preste algumas informações e, até, uma conversa coloquial, para que não se sinta assediado.
- Transmita ao Cliente que vai solicitar-lhe alguns dados por forma a permitir aconselhá-lo melhor.

Caso se trate de um Cliente interessado em efectuar um investimento, deve obter, no mínimo, respostas para as seguintes perguntas:

- Qual o montante de que dispõe para investir
- Durante quanto tempo pretende manter o investimento
- Que nível de risco estará disposto a assumir e consequente implicação na rentabilidade
- Se prevê que pode surgir-lhe a necessidade de utilizar o dinheiro antes do prazo previsto
- Qualquer outra pergunta que ajude a definir as suas necessidades

### Repita as necessidades detectadas para que o Cliente as confirme

- Reformule as necessidades do Cliente, isto é, expresse-as por outras palavras para confirmar a sua compreensão: "Se bem entendi, o que o(a) Senhor(a) pretende é investir 5.000€ a médio prazo, com um nível de risco baixo, e poder dispor do dinheiro em caso de necessidade. É assim?".

- 7 O Cliente precisa de saber que as suas necessidades foram claramente entendidas, o que lhe dará confiança e segurança para aceitar que lhe está a oferecer um produto "à sua medida".

### Aproveite a entrevista para identificar o perfil do Cliente

- 7 Vá descobrindo quem é o Cliente ao longo da entrevista. Evite efectuar todas as perguntas ao princípio, pois o Cliente pode sentir-se incomodado.

É imprescindível que descubra os seguintes aspectos de um Cliente novo:

- Se já é, ou foi, Cliente do Banco
- A sua experiência prévia com o tipo de produto que está a procurar
- Profissão
- Idade
- Estado Civil
- Pessoas a seu cargo
- Nível de rendimentos
- Tipo de contrato laboral

- 7 Conheça as ferramentas que o Banco coloca à sua disposição para ajudá-lo a identificar o perfil do Cliente: argumentos de venda; fichas técnicas; folhetos; simulações; etc.
- 7 Sempre que usar um apoio gráfico, faça com que o Cliente veja o seu benefício: "Neste folheto poderá encontrar, resumidas, todas as características do produto que acabei de referir".



## 1.2 | OFEREÇA O PRODUTO MAIS ADEQUADO ÀS NECESSIDADES DO CLIENTE

Proponha ao Cliente diferentes alternativas de produtos que satisfaçam as suas necessidades

- Uma vez identificada, com clareza, a necessidade do Cliente, apresente distintas alternativas de produtos, facultando-lhe os dados suficientes para que possa fazer a sua opção.
- Compare os produtos, destacando as vantagens de cada um:

“Se realmente deseja poder movimentar o montante a investir em qualquer momento, será melhor optar por ...., mas se não se importa de esperar um pouco e prefere obter uma rentabilidade mais elevada, deveria optar por .... A vantagem deste último, é o facto de as comissões serem mais baixas e a informação ao domicílio ser mais completa.”.

Centre a atenção do Cliente no produto mais adequado

- Uma vez apresentada ao Cliente, uma série de produtos, e analisadas com ele as alternativas, ajude o Cliente a ir eliminando os produtos que lhe parecem menos interessantes ou que não satisfazem totalmente as suas necessidades.
- Recapitule, perante o Cliente, as vantagens do produto que mais se adequa ao seu perfil: “Talvez o mais adequado para o Senhor(a) seja o ....., porque permite-lhe uma poupança à sua medida.”.



### Proporcione uma informação completa sobre o produto

- 71 Tome a iniciativa ao oferecer informação e não se esqueça de nenhum destes aspectos:
- Rentabilidade nos produtos de poupança/investimento (actual e/ou de anos anteriores), ou o tipo de juros nos produtos de activo
  - Comissões
  - Informação fiscal
  - Composição da carteira dos Fundos de Investimento
  - Informação transparente sobre o grau de risco
  - Liquidez
  - Prazo

Esforce-se por prestar uma informação completa e transparente, comentando todos os ganhos e gastos possíveis, bem como os possíveis riscos do produto.

### Mostre segurança e desenvoltura ao explicar as características do produto

- 71 Demonstre, perante o Cliente, uma atitude profissional e um conhecimento preciso dos produtos, evitando transmitir insegurança.

Se não se considera habilitado a prestar informações sobre o produto, encaminhe o Cliente para a pessoa melhor habilitada para fazê-lo.

- 71 Se for necessário consultar alguma documentação sobre o produto ou questionar outro Colaborador sobre um aspecto concreto, faça-o sem hesitar e de forma positiva: "Quero dar-lhe dados mais actualizados. Permita-me um momento para que confirme a informação...".



**Apresente as características do produto partindo dos benefícios de que o Cliente pode usufruir**

- Na primeira parte da entrevista, identificou as necessidades do Cliente. Agora é o momento de fazer com que ele veja de que forma as características concretas do produto satisfazem as suas necessidades.
- Evite recitar as características do produto sempre da mesma forma: as mesmas características podem ser transmitidas aos Clientes de forma diferente, consoante o que ele mais valoriza.

Transmita a informação, procurando o benefício do produto que mais se adapta ao Cliente em concreto:

“Tendo em consideração a sua necessidade em dispor do dinheiro do investimento a qualquer momento, este produto convém-lhe porque permite movimentar o seu dinheiro em 24 horas, sem penalização...”.

**Apresente exemplos concretos e efectue simulações para facilitar a compreensão**

- Apresente exemplos claros e concretos para se assegurar que o Cliente compreendeu perfeitamente a sua explicação sobre o produto.
- Utilize a própria situação do Cliente (o montante que pensa investir, o prazo, o tipo de rentabilidade que desejava obter) para efectuar as simulações que o permitam escolher entre diferentes alternativas.

**Utilize material de apoio para melhorar a sua explicação**

- Procure utilizar o material de apoio disponível, para desenvolver e suportar os esclarecimentos prestados: folhetos, revistas, etc.

Entregue ao Cliente material escrito sobre o produto, explicando-o, para que possa analisá-lo posteriormente

- 7 Se o Cliente necessita de pensar, antes de tomar uma decisão, entregue-lhe material escrito para que possa consultá-lo posteriormente. Para além do mais, servirá para recordá-lo do bom atendimento que recebeu e do seu interesse em ajudá-lo.
- 7 Nunca entregue, ao Cliente, documentação para que a leia sozinho, sem que a explique pessoalmente, pois o Cliente sentirá falta de apoio.

Demonstre entusiasmo e confiança nos produtos que oferece ao Cliente

- 7 A ampla gama de produtos do Banco é capaz de satisfazer qualquer necessidade dos nossos Clientes, com a máxima qualidade, mas, para que os nossos Clientes o saibam, tem que ser você a dizer-lhes.

Transmita uma impressão de segurança e confiança quando apresenta os produtos do Banco. Se o Cliente perceber que você tem dúvidas, a venda tornar-se-á impossível de realizar.

- 7 Pode mostrar entusiasmo mediante o tom da sua voz: evite um discurso monótono e contagie o Cliente com a sua vitalidade.

A forma mais eficaz de gerar no Cliente um interesse autêntico pelos nossos produtos, é sentindo você, primeiro, um interesse sincero pelas necessidades do Cliente.

Destaque o produto sobre a Concorrência

- 7 Realce as características mais vantajosas do produto, insistindo que estas fazem com que o produto seja o melhor do mercado.

- Pode realçar a segurança; o prestígio; a gestão de carteiras; a qualidade do produto; etc.
- Não especifique um Banco em concreto. Refira-se, em geral, ao resto do mercado.

### Realce as vantagens em trabalhar com o seu Balcão/Banco

- Evite adoptar uma atitude passiva: sempre que se encontrar perante um Cliente fale de forma positiva do Banco. Aproveite todas as notícias que efectuem comentários positivos do Banco para comentar com o Cliente o facto de ser favorável trabalhar com uma instituição sólida e segura como a nossa.



O Banco tem muitos pontos fortes. Esforce-se por conhecê-los e comente-os com o Cliente sempre que haja oportunidade.

## 1.3| FECHER A VENDA NO MOMENTO

Escute atentamente as objecções do Cliente, sem interromper nem mostrar que está incomodado

- Evite sempre adoptar uma postura defensiva perante as objecções do Cliente, ou tomá-las como algo pessoal. Nunca interprete uma objecção como uma tentativa de confronto ou crítica.
- Demonstre que está sinceramente interessado em compreender o que não está claro para o Cliente; evite interrompê-lo e escute-o atentamente para compreender as suas dúvidas.
- Ajude o Cliente a expor as suas objecções com frases como: "Por favor, diga-me onde não estou a ser claro(a), que tentarei esclarecer."
- Adopte uma atitude proactiva com o Cliente: tente descobrir possíveis objecções que estejam ocultas e resolva-as. Não espere que o Cliente as manifeste: "Há mais algum aspecto que possamos esclarecer sobre o produto? Haverá mais alguma questão que queira colocar?"

Resolva adequadamente a objecção do Cliente

- Procure responder de forma a tranquilizar o Cliente. Nunca diga: "Não se preocupe, porque isso não é nada!", porque para o Cliente será algo importante e sentir-se-á ofendido. Diga antes: "Estou a ver o que o preocupa, mas creio que posso tranquilizá-lo a esse respeito. Vou então explicar-lhe de que forma pode, o(a) Senhor(a), evitar esse problema..."

Recorde as necessidades do Cliente e como o produto as satisfaz

- Realce como as necessidades do Cliente ficam satisfeitas graças às características do produto. Confirme que é o produto adequado para ele: "Como pode observar, este é o produto adequado para o(a) Senhor(a). Um Fundo sem risco, com liquidez imediata e, além do mais, nos últimos anos tem tido uma boa rentabilidade."



- Evite utilizar frases do tipo "Vá pensar" ou "Volte amanhã", antes de tentar fechar a venda.
- Transmita ao Cliente a ideia de que deve aproveitar a oportunidade de subscrever o produto em causa, pois é o melhor e o mais adequado para ele. A transparência e a clareza das suas informações devem esclarecer todas as dúvidas.

Nunca empregue frases que possam provocar a prorrogação da decisão do Cliente. Só em caso extremo, se o Cliente insistir que pretende consultar alguém ou pensar sobre o assunto com calma.

**Proponha ao Cliente realizar, nesse mesmo momento, a operação**

- A sua missão consiste em propor a venda no momento, sem temer o risco de receber uma resposta negativa por parte do Cliente.

Após ter efectuado perguntas concretas, ter demonstrado um interesse sincero pelas necessidades do Cliente e ter proporcionado uma correcta informação sobre o produto adequado, o fecho da venda surge naturalmente.

- Pergunte abertamente ao Cliente: "Podemos ir preenchendo o impresso de constituição da conta?"; "Vamos preenchendo a proposta de crédito?" ou, ainda, "Quer que vá abrindo a conta à ordem de suporte do investimento, para que possa depositar o cheque e, logo de seguida, efectuamos a subscrição do Fundo?".

Nunca deixe sair o Cliente do Balcão sem ter tentado fechar a venda. Se o Cliente não pretender tomar a decisão no momento, pergunte-lhe: "Posso telefonar-lhe Quinta-feira para voltarmos a falar sobre este tema?".

## 1.4| APROVEITE PARA EFECTUAR VENDA CRUZADA

---

Ofereça ao Cliente outros produtos complementares: contas à ordem; cartões; acesso à linha telefónica ou ao NetBanco; seguros

- Aproveite a entrevista para dar a conhecer ao Cliente a ampla gama de produtos que o Banco tem à sua disposição.
- Realce a conveniência em subscrever algum destes produtos complementares, por forma a potenciar as rentabilidades do produto contratado.
- Pergunte, por exemplo, ao Cliente se pensou na conveniência de efectuar o pagamento da água, telefone ou luz através do Banco.

Insista nas vantagens que estes produtos podem ter para o Cliente

- Realce a vantagem em trabalhar com a linha telefónica ou o NetBanco: o Cliente poderá controlar as suas contas e investimentos sem ser necessário deslocar-se ao seu Balcão.
- Relacione os produtos do Banco com as necessidades do Cliente, que detectou ao longo da entrevista.

Tente fechar a venda de algum produto complementar

- Tente que, no momento, o Cliente adira a um dos produtos complementares. Não se limite a comentar que eles existem, tente efectuar a subscrição no momento.



## 1.5| PROPONHA AO CLIENTE FUTUROS CONTACTOS

Fixe, com o Cliente, um próximo contacto

Evite despedir-se do Cliente com um simples "Até à próxima" ou "Volte sempre". Adapte sempre uma postura activa: convide o Cliente a voltar numa data concreta para comentar algum assunto do seu interesse.

- Por exemplo: "Traga, antes do dia 20, os seus documentos e preenchemos a proposta de crédito aqui no Balcão."; ou "Venha logo que receber esse dinheiro e faremos uma simulação de possíveis investimentos."; ou ainda, "Passe por cá na próxima Sexta-feira com o seu marido e analisaremos as condições do crédito para a compra do automóvel."



- Os contactos com os Clientes não têm que ser efectuados todos no Balcão. Proponha ao Cliente outros locais que possam ser mais convenientes para ele, quando agendar o contacto posterior. Por exemplo: "Como vejo que pretende que o seu filho esteja presente, telefone-lhe na Quinta-feira, para combinarmos a hora e o local para nos encontrarmos.". Ou até, proponha uma visita ao seu domicílio ou ao seu local de trabalho: "Como estou a ver que é muito complicado para o(a) Senhor(a) vir ao Balcão, se quiser, eu estou à sua inteira disposição para deslocar-me ao seu escritório quando entender."

### Solicite o nome e o número de telefone do Cliente

Solicite, amavelmente, os dados do Cliente, fazendo com que veja que isso lhe permitirá manter-se informado sobre as melhores oportunidades.

- 71 Faça-o sentir que já o considera como nosso Cliente e que essa relação manter-se-á no futuro.

### Coloque-se à disposição do Cliente para futuros contactos

- 71 Manifeste ao Cliente a sua disposição em ajudá-lo em qualquer outro tema que necessite.
- 71 Não se limite a supor que ele voltará quando necessitar. Diga-lhe, mesmo, que não hesite em contactá-lo, pois será com todo o gosto que fará o seguimento das suas necessidades.

## Atendimento ao Cliente

2.1 Atendimento personalizado	
2.1.1 Atendimento por telefone	pag 19
2.1.2 Atendimento presencial	pag 20
2.1.3 Atendimento eletrônico	pag 22
2.2 Atendimento ao cliente	
2.2.1 Atendimento presencial	pag 28
2.2.2 Atendimento eletrônico	pag 29
2.3 Atendimento ao cliente	
2.3.1 Atendimento presencial	pag 30
2.3.2 Atendimento eletrônico	pag 31
2.3.3 Atendimento presencial	pag 31
2.4 Atendimento ao cliente	pag 31
2.5 Atendimento ao cliente	
2.5.1 Atendimento	pag 35
2.5.2 Atendimento	pag 35
2.6 Atendimento ao cliente do Bazar	pag 36

## 2.1 | ATENDIMENTO PERSONALIZADO

### A. Acolhimento no Balcão

Evite que o Cliente se sinta perdido, sem saber onde dirigir-se

- Quando um Cliente entra no Balcão, não espere que seja ele a reclamar a atenção, dirija-se amavelmente ao Cliente e pergunte-lhe o que deseja.
- Se estiver ocupado, faça-lhe um sinal para que ele saiba que foi visto. Um sorriso é o melhor sinal de boas vindas.

Devemos estabelecer um contacto visual com o Cliente nos oito primeiros segundos em que se encontra no Balcão, para evitar que se sinta incomodado e perdido.

Procure que o ambiente do Balcão seja correcto e adequado

- Quando um Cliente entra num Balcão, deve encontrar um ambiente profissional, sossegado e acolhedor.
- Evite adoptar posturas corporais pouco adequadas, comer à vista do público, falar alto ou discutir, assim como rir ou gracejar em voz alta.



Assuma a responsabilidade de gerar, no Cliente, uma imagem positiva do seu Balcão e de si mesmo como um profissional competente.

### Atenda o Cliente ou dirija-o à pessoa mais adequada

- Evite que o Cliente se sinta perdido. Se não pode atendê-lo, acompanhe-o amavelmente até ao Colaborador mais indicado para prestar os esclarecimentos que pretende: "Venha comigo. A pessoa indicada para lhe falar sobre esse tema é o Sr. Manuel Lopes, Gestor de Particulares."
- Evite passar o Cliente de um Colaborador a outro.

### B. Tratamento Pessoal

#### Cumprimente o Cliente antes que ele o cumprimente

- Para manifestar ao Cliente um bom acolhimento, tome a iniciativa de cumprimentá-lo.
- Utilize sempre uma expressão de cortesia ao cumprimentar o Cliente: "Bom Dia, como está o(a) Senhor(a)?".

Cumprimente, olhando o Cliente nos olhos e com um sorriso. Levante-se e dê-lhe um aperto de mão, apresentando-se.

#### Demonstre ao Cliente que tem vontade de atendê-lo

- Mostre uma atitude proactiva. Ofereça-se para atendê-lo no que ele precisar. O Cliente percebe quando pretendemos "despachá-lo".
- Convide-o a sentar-se, dessa forma, ele sentirá o seu interesse em dedicar-lhe o tempo necessário.
- Demonstre a sua predisposição em atender o Cliente, através de expressões como: "Diga-me em que posso ajudá-lo."; "Se faz favor?"; "Posso ser-lhe útil?". Sempre com um sorriso.

- 7) E, também, através de atitudes como: escute com atenção o seu pedido, procure criar um ambiente agradável para a entrevista, faça com que sinta que, nesse momento, ele é o mais importante.

Mantenha uma atitude amável durante toda a entrevista

- 7) Manifeste a sua amabilidade através de pequenos detalhes: sorria, olhe o Cliente nos olhos, trate-o pelo seu nome, use expressões como "Se faz favor" e "Obrigado", e utilize um tom de voz cordial.



- 7) Evite mostrar impaciência ou vontade de terminar a conversa: para além de significar um mau serviço, é uma falta de educação.

Crie com o Cliente uma relação de empatia, isto é, crie um clima de entendimento para ganhar a sua confiança.

Caso esteja a fumar, ou vá fumar, pergunte ao Cliente se o incomoda

- 7) Evite fumar quando está com um Cliente. No entanto, se já se encontrava a fumar, pergunte-lhe se o incomoda e, se a sua resposta for afirmativa, apague o cigarro e recolha o cinzeiro.

### Forneça-lhe espontaneamente o seu Cartão de Visita

Forneça ao Cliente o seu Cartão de Visita de forma espontânea, sem que tenha que ser ele a solicitá-lo.

- Diga o seu nome logo no início da entrevista. Apresente-se: "Alberto Pereira. Por favor, queira sentar-se e diga-me em que posso ajudá-lo."
- Será mais fácil entregar o Cartão de Visita ao Cliente durante a entrevista ou no final, com o objectivo de agendar futuros contactos: "Está aqui o meu Cartão de Visita. Se necessitar de algo não hesite em contactar-me"; "Leve o meu Cartão de Visita para que possa consultar-me sobre qualquer dúvida que surja."
- Tenha sempre consigo Cartões de Visita. Caso não disponha de nenhum no momento em que está com o Cliente, solicite um de outro Colaborador e anote o seu nome e número de telefone.

### Despeça-se amavelmente e agradeça ao Cliente a sua visita

Dê à despedida a mesma importância que ao acolhimento.

- Dizer "Adeus" não é suficiente. Dirija ao Cliente uma frase amável que produza nele a sensação de que será bem recebido, na próxima vez que se deslocar ao Balcão.
- Diga, no mínimo, e com um sorriso: "Muito obrigado pela sua visita. Adeus. Bom dia."
- Para que a sua despedida seja perfeita, agradeça ao Cliente a sua visita e coloque-se à disposição para algo de que necessite no futuro. Aperte-lhe a mão, levantando-se, olhando-o nos olhos com um sorriso e desejando-lhe um bom dia. Assim, conseguirá que o Cliente leve uma excelente impressão.

### **C. Gestão da Entrevista**

Atenda o Cliente de imediato, ou, caso o tenha feito esperar, justifique a espera e apresente as devidas desculpas

- 71 Mantenha-se atento aos Clientes que chegam ao Balcão para que sejam atendidos logo que possível.

- 72 Se está a efectuar alguma operação urgente, explique ao Cliente as razões da demora, termine rapidamente e apresente as devidas desculpas:

"Atendo-o já de seguida. Estou apenas a terminar de efectuar uma operação de Bolsa. Desculpe, não demoro muito."

- 73 Se estiver ocupado a atender um Cliente e chegar outro, olhe-o nos olhos com um sorriso para que saiba que foi visto e faça um gesto amável indicando-lhe que aguarde um pouco.



- 74 Se o tempo de espera estiver a alongar-se por se encontrar ocupado a atender outro Cliente, dirija-o amavelmente a outro Colaborador que esteja livre. "Desculpe, vou demorar um pouco mais e não quero que continue à espera. Se não se incomoda o Sr. Mário Pimenta atende-o."

Evite qualquer interrupção, mas, caso ocorra alguma, apresente as devidas desculpas e resolva-a com rapidez.

- 75 Procure ter sempre à mão, no seu posto de trabalho, tudo o que possa necessitar para resolver as questões dos Clientes: impressos; folhetos; fichas técnicas dos produtos; etc. Evite ausentar-se do seu posto de trabalho durante a entrevista.



- Se tiver que se ausentar do seu posto de trabalho, para ir resolver algo relativo ao Cliente que está a atender, explique-lhe sempre o motivo dessa ausência, peça-lhe desculpa e informe que não vai demorar: "Se me permite um momento, vou apenas ao expositor de folhetos para mostrar-lhe o produto de que lhe estou a falar."

### Evite interromper os outros Colaboradores quando estão a atender Clientes

- Se for interrompido pelo telefone enquanto estiver a atender um Cliente, peça-lhe desculpa e seja breve para evitar que ele se sinta discriminado: "Desculpe. É muito rápido. Continuamos de seguida." Caso se trate de um outro Colaborador ou de outra pessoa com quem tenha maior intimidade, informe que está com um Cliente e que contactará essa pessoa mais tarde.



### Promova a confidencialidade com uma atitude e um tom de voz discretos

- Demonstre respeito pela informação que o Cliente está a transmitir-lhe, evitando que possa ser ouvida por terceiros: não fale alto, nem efectue comentários em voz alta.

Evite deixar documentos em cima do seu posto de trabalho com informação confidencial de outros Clientes, assim como de efectuar comentários relativos a outros Clientes.

### Tenha iniciativa e conduza a conversação

- O Cliente considera uma falta de profissionalismo da nossa parte que nos limitemos a responder às suas perguntas e que deixemos que seja ele a tomar a iniciativa.

Conduza a conversação, interessando-se por definir o seu perfil enquanto Cliente, perceber as suas necessidades e que produtos poderão ser mais adequados para a sua satisfação. Empregue uma linguagem clara e sem tecnicismos.

- 71 Evite palavras técnicas e siglas. Caso seja mesmo necessário utilizá-las, explique, ao Cliente, o seu significado.

Utilize uma linguagem simples: frases curtas e palavras comuns. O seu objectivo é ajudar o Cliente a compreender a informação, por forma a que considere atractivos e próximos os nossos produtos.

- 72 Esclareça, com transparência, tanto os aspectos positivos, como aqueles que possam ser menos positivos, dos nossos produtos, realçando sempre a informação mais positiva: "Ainda que as comissões possam parecer altas, o que é certo é que o produto tem uma boa rentabilidade que as compensa largamente.". Não oculte informação.

### Adeque a sua explicação ao nível de compreensão do Cliente

- 73 Adapte a sua exposição ao perfil de cada Cliente: idade, nível cultural e profissão.
- 74 Pergunte ao Cliente se teve alguma experiência prévia com o tipo de produto que está a oferecer-lhe e aprofunde a explicação em função do seu grau de conhecimento. Evite pressupor que o Cliente entende o que está a transmitir. Não pressuponha, certifique-se.



- 7) Observe a atitude do Cliente: a sua postura, as suas expressões e os seus comentários dar-lhe-ão pistas para medir o seu grau de interesse e compreensão. Questione se tem alguma dúvida e esclareça-o.

Explique o produto a um ritmo adequado, sem precipitações nem lentidão

- 7) Quando estiver a explicar um produto ou serviço, evite prolongar-se assim como realizar a entrevista apressadamente. Dedique a cada Cliente o tempo necessário.
- 7) Adapte-se ao ritmo de cada Cliente: geralmente, um jovem aprecia um ritmo mais ágil e uma pessoa de mais idade necessita que fale com mais calma e de forma mais clara.



Escute o Cliente com atenção, sem o interromper

- 7) Mantenha uma postura de escuta activa: olhe o Cliente nos olhos enquanto fala. Anote os seus comentários ou os dados que forem relevantes e dirigindo-lhe perguntas de esclarecimento para demonstrar o seu interesse em compreendê-lo. "Se bem o percebi, o(a) Senhor(a) pretende um investimento que possa ser recuperado a qualquer momento.".

Centre toda a sua atenção a escutar o Cliente para demonstrar-lhe um interesse autêntico pelo seu caso

Evite interromper o Cliente enquanto ele está a expor o que necessita ou as dúvidas que entretanto possam ter surgido - uma escuta atenta da sua parte contribuirá para ganhar a confiança do Cliente.

## MANUTENÇÃO DO AMBIENTE DE TRABALHO

### **Mantenha o seu posto de trabalho limpo e arrumado**

- A aparência de desordem e a sujidade geram nos Clientes uma sensação de insegurança e fá-los pensar na possibilidade de os seus assuntos sofrerem erros, atrasos e que, até, sejam perdidos documentos.
- Evite os montes de papéis e documentos empilhados ou espalhados sobre a secretária. Mantenha o cinzeiro limpo e o cesto dos papéis fora da vista do Cliente, debaixo da secretária.
- Há que não deixar à vista do público: as caixas de material do Balcão, a documentação que ainda não foi arquivada, os objectos pessoais e qualquer outro elemento alheio a um Balcão.
- O primeiro critério que um Cliente utiliza para nos julgar é a aparência. Tanto a nossa, como a do nosso ambiente de trabalho, devem estar sempre impecáveis.

### 2.2| ATENDIMENTO NO CAIXA

---

#### A. Tratamento Pessoal

Cumprimente o Cliente antes que ele o cumprimente

Tenha sempre a iniciativa de cumprimentar o Cliente como demonstração de profissionalismo.

Utilize qualquer expressão de cortesia para cumprimentar o Cliente: "Bom Dia", ou "Como está?" e sorria.

Trate o Cliente com amabilidade e vontade de agradar

- Manifeste a sua amabilidade, a todo o momento, com pequenos detalhes: sorria; olhe o Cliente nos olhos; caso o conheça, trate-o pelo nome; utilize expressões como "Por favor" e "Obrigado"; use um tom de voz cordial.
- Evite mostrar impaciência ou vontade de terminar. O Cliente percebe rapidamente, quando estamos a tentar "despachá-lo".
- Apoie as pessoas que podem necessitar de alguma atenção especial: pessoas de idade; deficientes, etc.

Despeça-se amavelmente e agradeça a visita ao Cliente

- Dê à despedida a mesma importância que dá ao acolhimento.

Dizer "Adeus" não é suficiente. Agradeça ao Cliente a sua visita e despeça-se amavelmente: "Obrigado pela sua visita. Volte sempre. Bom dia."



- 7) Lembre-se que uma elevada percentagem dos Clientes que visitam diariamente os nossos Balcões, contactam apenas com os Caixas e será através desse único contacto que avaliarão a Qualidade de Serviço do Banco. Devemos, assim, causar uma excelente impressão.

## **B. Rapidez**

- 7) Demonstre que conhece a operativa, actuando sem dúvidas.
- 7) Efectue todas as operações solicitadas pelos Clientes de forma ágil, e, sobretudo, evite demonstrar dúvidas enquanto efectua as operações.
- 7) Ofereça sempre ao Cliente uma boa imagem do Banco. Se ocorrer alguma falha, resolva-a com discrição, sem efectuar qualquer comentário negativo.

### **Efectue as operações com rapidez**

- 7) Seja diligente, procurando agilizar ao máximo o atendimento a cada Cliente, mas sem dar uma imagem de precipitação.
- 7) Evite atitudes que possam incomodar os Clientes que estão à espera para serem atendidos, como por exemplo, efectuar tarefas que não tenham a ver com as operações de Caixa, ou manter uma conversa privada.
- 7) Os Clientes sentem-se bastante incomodados se forem discriminados: respeite escrupulosamente a ordem da fila de espera, evitando que algum Cliente conhecido seja favorecido.

**Evite as interrupções, ou peça desculpa e resolva-as rapidamente caso ocorram**

Caso seja interrompido enquanto atende um Cliente, peça-lhe as devidas desculpas e seja rápido.

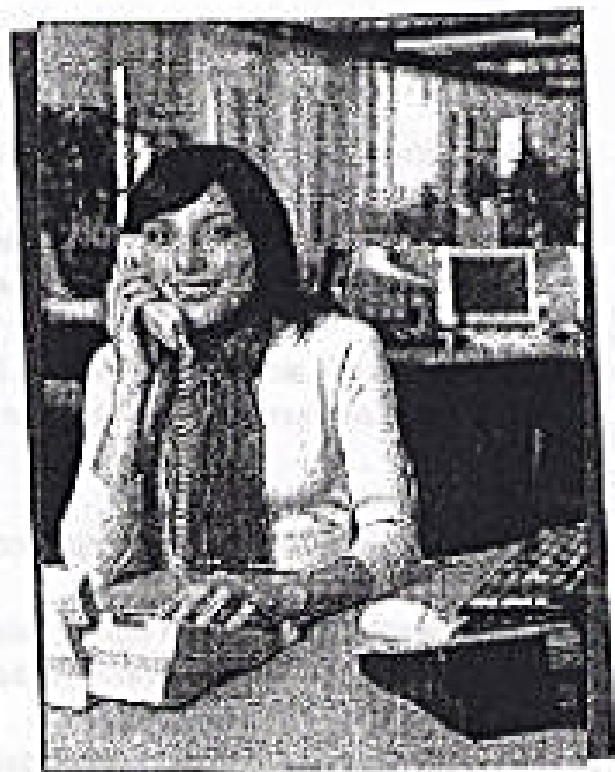
- 7) Procure não atender outro Colaborador do Balcão enquanto está com um Cliente.

## 2.3 | ATENDIMENTO TELEFÔNICO

### A. Tratamento Pessoal

#### Identifique o Banco e o Balcão

- 71 Ao atender o telefone, diga:  
"Banco ....., Balcão ....."
- 71 Cumprimente o Cliente antes que ele o faça:  
"Bom Dia/Tarde."
- 71 Utilize um tom de voz amável em todo o contacto telefónico.
- 71 Demonstre a sua predisposição em atender o Cliente, sorrindo e utilizando um tom de voz cordial; recorde-se que, ao telefone, o único instrumento de que dispomos é a voz.



#### Despeça-se do Cliente e agradeça sempre a sua chamada

- 71 Dé à despedida a mesma importância do que ao acolhimento.
- 71 Dizer "Adeus" não é suficiente. Dirija ao Cliente uma frase amável que provoque a sensação de que será bem atendido da próxima vez que telefonar para o Balcão.

Para que a despedida fique completa, faculte ao Cliente o seu nome, agradeça a sua chamada e coloque-se à disposição para algo de que necessite futuramente.

## **B. Rapidez**

**Atenda o telefone antes do terceiro toque**

- 71 Mantenha sempre uma atitude activa perante o telefone. Mais de três toques, sem que o telefone tenha sido atendido, provoca no Cliente uma sensação de mau serviço.

**Atenda o Cliente no momento. Se não for mesmo possível, peça-lhe o nome e o número de telefone para telefonar-lhe mais tarde**

- 71 Se não pode atender o Cliente de imediato, solicite-lhe o nome e pergunte-lhe qual é o momento mais oportuno para contactá-lo depois.

**Nunca deixe um Cliente em espera sem dar-lhe uma explicação, e, qualquer que seja o caso, nunca o deixe em espera mais do que um minuto**

- 71 Explique ao Cliente as acções que está a desenvolver para atendê-lo. Peça-lhe as devidas desculpas e actue com rapidez.

## **C. Clareza**

**Proporcione ao Cliente informação suficiente**

- 71 Proporcione ao Cliente a informação que ele necessita: o nosso objectivo é ajudá-lo.
- 71 Se o que pretende saber é muito especializado e você não pode ajudá-lo, transfira a chamada para a pessoa indicada para resolver as suas questões: indique quem vai atendê-lo e informe previamente o outro Colaborador para que o Cliente não tenha que se repetir.
- 71 Certifique-se que entram em contacto. Não transfira a chamada sem que o Colaborador que vai falar com o Cliente a atenda.



### Expresse-se sempre com clareza

- 2) Evite utilizar termos técnicos e terminologia interna do Banco. Se não pode mesmo evitar utilizá-las, explique ao Cliente o seu significado.



Utilize uma linguagem simples, fale calmamente e com voz clara: há que saber utilizar o telefone. É mais fácil ocorrerem mal-entendidos na comunicação telefónica, por ausência de expressões faciais e corporais.

## 2.4 | COMUNICAÇÃO POR E-MAIL

---

- O e-mail, amado e odiado, é talvez o mais importante meio de comunicação dos nossos dias. Amado porque é rápido, eficaz, simples e deixa registo escrito, odiado porque, devido à sua simplicidade, usa-se e abusa-se na forma de utilizar.
- Quantos de nós não recebem e-mails inúteis, sem valor acrescentado? E-mails em que, pela complexidade de "forwards" e "replies", temos de perder muito tempo só para compreender o que está em causa e se efectivamente esperam de nós alguma acção?
- Também no e-mail a cortesia e a cordialidade devem ser a regra.

### Conceitos básicos

- Não escreva "romances".
- Use um "subject" objectivo e pertinente que permita pesquisas futuras simples.
- Faça "forward", apenas e só, quando a mensagem anterior fizer parte do assunto.
- Seja cauteloso, o e-mail pode ser reenviado e é visível aos administradores do sistema.
- Evite "erros" de ortografia.
- Não comente "erros" dos outros.

### Boas práticas

- Evite o e-mail para debater temas complicados que um telefonema resolveria melhor.
- Não use o e-mail para evitar tratar pessoalmente um tema difícil ou contactar pessoas que vê com facilidade.
- Seja profissional nos comentários sobre terceiros, nas "blind copies" e evite sarcasmos. O seu e-mail pode ser enviado para quem não espera!

- 71 Siga a cadeia de comando, não ultrapasse a sua hierarquia, independentemente da origem do e-mail.
- 71 Não escreva frases inteiras em maiúsculas, está a "gritar" com o destinatário.
- 71 Coloque em cópias apenas os destinatários que precisam mesmo de conhecer o conteúdo do e-mail.
- 71 Quando necessita de dar cópia de uma sequência de e-mails a terceiros, opte por fazer um resumo e envie apenas esse resumo.
- 71 Tenha presente que não podemos enviar imagens para o exterior pelo que os logótipos que se colocam nas assinaturas são retirados, aparecendo uma mensagem de erro pelo facto.
- 71 Seja claro nos destinatários: "Para" - a quem se destina; "CC" - quem deve ter conhecimento. Sempre que seja possível, evite-as.
- 71 Não discuta por e-mail.
- 71 Quando por qualquer motivo um e-mail lhe provocar irritação, não responda de imediato. Aguarde algumas horas, ou mesmo pelo dia seguinte, poderá dar uma resposta mais ponderada e objectiva.

## 2.5 | ATENDIMENTO ATM

### A. Aparência

#### ATM limpos e sem defeitos

- É responsabilidade do Balcão que o ATM se encontre sempre em perfeitas condições de utilização.
- Solicite às empregadas da limpeza do Balcão que incluam a zona do ATM na rotina das limpezas diárias.

Caso detecte algum defeito ou anomalia, comunique de imediato com os responsáveis pela sua manutenção.

### B. Disponibilidade

#### Tempo disponível

- Os nossos ATM devem estar sempre disponíveis para o Cliente: com dinheiro suficiente e papel para os extractos e tinta.
- Caso ocorra alguma anomalia, comunique-a de imediato para que seja solucionada.



### 2.6 | ORDEM E LIMPEZA DO BALCÃO

---

**Expositores de folhetos e de impressos: completos, ordenados e à vista dos Clientes**

- Evite uma excessiva acumulação de folhetos e impressos sobre as secretárias e expositores. É preferível guardar algum stock no back-office do Balcão e efectuar reposições sempre que necessário.
- Certifique-se três vezes durante o dia de que há folhetos e impressos suficientes, e que estão arrumados: antes de abrir o Balcão ao público, a meio da manhã e ao final da manhã.

**Cartazes em bom estado e bem colocados**

Evite colar cartazes com fita-cola, nas paredes ou nos vidros: caso não sejam suficientes, solicite expositores adicionais.

**Apenas cartazes e material de merchandising do Banco**

- Assegure-se de que todos os cartazes expostos no Balcão correspondem a produtos e campanhas em vigor. Evite colocar cartazes alheios ao Banco.

**O mobiliário e os acessórios estão limpos e arrumados**

- Os Clientes associam o excesso de papéis a uma imagem de Balcão antiquado: evite deixar à vista do público caixas, dossiers, papéis em geral, que possam transmitir uma imagem de desleixo ou desordem. Utilize os armários e gavetas para guardar tudo o que não seja imprescindível estar à vista.
- Confirme com as empregadas de limpeza do Balcão as rotinas de limpeza diárias e efectue um seguimento para assegurar que tudo se encontra em boas condições.



# 03

## Atendimento em Momentos Críticos

---

- |  |          |
|--|----------|
| 3.1 Tratamento de aglomerações ou filas de Clientes no Balcão          | (pág.40) |
| 3.2 Atenção a um Cliente apressado                                     | (pág.41) |
| 3.3 Atendimento a uma Cliente que esteve à espera para ser atendido    | (pág.42) |
| 3.4 Atendimento a um Cliente que não está habituado a lidar com Bancos | (pág.43) |

### 3| ATENDIMENTO EM MOMENTOS CRÍTICOS

---

Na nossa actividade diária ocorrem, com frequência, situações que podemos denominar como críticas e que requerem uma actuação específica para a sua resolução:

#### 1) Acolhimento do Cliente

- Cumprimente-o.
- Trate-o pelo seu nome.
- Ajude-o a expor o problema.
- Mostre-se acessível.
- Mantenha-se calmo.

#### 2) Tratamento do Problema

- Trate o problema do Cliente como se fosse seu.
- Fixe o Cliente enquanto fala e enquanto ele fala.
- Escute com interesse e formule questões:
  - Para estabelecer os limites
  - Quem sabe se, ao responder, o Cliente assume a sua responsabilidade

Reformule as suas ideias para ficar seguro que o Cliente entendeu tudo.

#### 3) Assegurar a Continuidade

- Acompanhe o Cliente até ao Colaborador que pode resolver o seu problema, apresentando-o.

#### 4) Despedida

- Despeça-se do Cliente.
- Mantenha, até ao último momento, a mesma amabilidade e cortesia.
- Aperte a sua mão.
- Cite o seu nome ao despedir-se.
- Coloque-se à sua disposição.

### 3.1 | TRATAMENTO DE AGLOMERAÇÕES OU FILAS DE CLIENTES NO BALCÃO

---

- 71 As filas de Clientes, em espera para que sejam atendidos no Balcão do Caixa, por muito justificadas que sejam, criam sempre, no Cliente, uma imagem negativa do Banco. Por isso, há que evitá-las e providenciar para que sejam dissolvidas com a maior brevidade possível.

#### Como?

- **Trabalhando com agilidade:** o tempo de espera nas filas não deve exceder os cinco minutos.
- **Adiando, para uma melhor oportunidade, tarefas operativas que não são imprescindíveis de executar no momento:** primeiro o Cliente, depois o trabalho administrativo.
- **Solicitando a colaboração de outros Colaboradores do Balcão:** toda a equipa deve unir esforços no sentido de prestar a máxima atenção ao Cliente.
- **Solicitando a colaboração do próprio Cliente:** ao mostrarmos que queremos resolver o problema do Cliente, este, certamente, não ficará incomodado se solicitarmos a sua colaboração, quando os seus assuntos requerem um tratamento mais demorado.
- **Organizando/reduzindo as filas no Caixa:** informando os Clientes sobre os canais alternativos de acesso ao Banco para determinadas operações (ATM; Banca Telefónica; NetBanco).

Perante as filas de espera, o acolhimento ao Cliente reveste-se de maior importância, sendo necessário controlar a incorporação dos Clientes na fila, de modo a evitar atender, em primeiro lugar, os Clientes que chegaram mais tarde.

Em resumo, as aglomerações ou filas de espera devem ser tratadas com **RAPIDEZ, COLABORAÇÃO e SERENIDADE.**



### 3.2| ATENÇÃO A UM CLIENTE APRESSADO

---

Em determinadas ocasiões, e mesmo perante uma fila de espera, pode surgir uma dificuldade adicional: um Cliente apressado.

Como deve proceder neste caso

- 7 Detectá-lo com rapidez.
- 7 Mostrar-lhe que a sua presença foi detectada.
- 7 Verificar se o seu assunto pode ser rapidamente resolvido ou se vai demorar.
- 7 Se o assunto for de fácil e rápida resolução, como por exemplo um depósito de cheques, pode solicitar ao Cliente que preencha e assine o impresso, que o deixe na Caixa, informando-o que enviará o respectivo comprovativo, por correio, para o seu domicílio.
- 7 Pode ainda solicitar a colaboração de outro Colaborador, para que atenda o Cliente sem que os restantes reparem. Por exemplo, dizer ao Cliente que sabe que outro Colaborador necessita de falar com ele, solicitando-lhe que se dirija ao seu gabinete.

Os Clientes que, por estarem com pressa, se mostram nervosos, podem provocar algumas perturbações no Balcão, perante os restantes Clientes, se não lhes prestarmos um atendimento rápido e eficaz.

Em resumo, deve tratar estes Clientes com **CALMA, RAPIDEZ e MOSTRANDO INTERESSE**.

### 3.3 | ATENDIMENTO A UM CLIENTE QUE ESTEVE À ESPERA PARA SER ATENDIDO

---

Neste caso deve proceder da seguinte forma:

- Pedir desculpa pela demora.
- Sorrir-lhe.
- Mostrar total disponibilidade para solucionar o seu problema.
- Ser activo e ágil na sua actuação.
- Tentar resolver o assunto no momento.
- Acompanhá-lo à porta.

#### Breves: Princípios de Gestão de Espera

- O tempo de espera ocioso torna-se maior do que o tempo de espera ocupado.
- A espera antes do início do processo de atendimento torna-se maior do que a espera no processo de atendimento.
- A ansiedade faz com que a percepção do tempo de espera pareça maior.
- Os tempos de espera indeterminados tornam-se maiores do que os conhecidos.
- As esperas sem explicação percebem-se maior que as explicáveis/explicadas.
- Os tempos de espera com uma sensação de injustiça na disciplina das filas de espera, percebem-se maiores do que as esperas justificadas.
- Os Clientes esperam mais sem se cansar quando o serviço tem um maior valor subjectivo para eles.
- Esperar sozinho torna-se mais incomodativo do que esperar acompanhado.

### 3.4| ATENDIMENTO A UM CLIENTE QUE NÃO ESTÁ HABITUADO A LIDAR COM BANCOS

Por vezes entram, no Balcão, Clientes que não dominam os procedimentos para a concretização de operações bancárias, como, por exemplo, o preenchimento de impressos ou de qualquer outro documento. A falta de domínio pode ter origem na escassa formação de base do Cliente, no desconhecimento de um impresso, ou na complexidade deste.



Perante casos como este, o modo correcto de actuar consiste em:

- 7 Detectá-lo a tempo.
- 7 Atendê-lo com mais amabilidade do que o habitual.
- 7 Captar, com precisão, as suas expectativas e problemáticas.

- 71 Ensinar-lhe, calmamente, os procedimentos necessários para que saia do Balcão com o seu objectivo cumprido.
- 72 Em caso algum deve deixar transparecer, ao Cliente, que reparou na sua falta de domínio, bem como deve evitar comportamentos que aumentem a sua ansiedade.

Se existir uma fila de espera atrás de um Cliente como este, deve tomar uma das seguintes atitudes:

- 73 Solicitar a colaboração de outro Colaborador que esteja disponível para que atenda este Cliente.
- 74 Perguntar, ao Cliente, se pode aguardar uns minutos para que possa explicar calmamente os procedimentos a seguir.



## Gestão de Reclamações nos Balcões

- 4.1. Uma Reclamação é... pág.48
- 4.2. Uma Reclamação não é... pág.48
- 4.3. Mais vale prevenir do que remediar... pág.49
- 4.4. Sempre que um Cliente pretenda reclamar:
  - A. Comportamentos a adotar quando a falta é do Banco... pág.50
  - B. Comportamentos a adotar quando a falta não é do Banco... pág.51
  - C. Comportamentos a adotar quando a falta é do Cliente... pág.51
- 4.5. Sempre que um Cliente reclame... pág.52
- 4.6. Em alguns casos, o melhor é consultar... pág.54

### SABIA QUE...

... apenas 4 em cada 100 Clientes insatisfeitos com o tratamento e a atenção recebida manifestam abertamente a sua insatisfação?

... cada um desses 100 Clientes insatisfeitos transmite a sua experiência a, pelo menos, 9 pessoas?

... 90% dos Clientes insatisfeitos com um serviço deixam, mais cedo ou mais tarde, de ser Clientes?

... custa 5 vezes mais conseguir um Cliente novo do que conservar um actual?

Os Clientes não perdoam a indiferença: os problemas não resolvidos e o mau tratamento são as principais causas para que os Clientes deixem de trabalhar com uma entidade.

### MAS, O IMPORTANTE É QUE...

... 7 em cada 100 Clientes que reclamam continuam a ser Clientes se a sua reclamação for solucionada de forma satisfatória.

... 95% dos Clientes que reclamam continuam a ser Clientes se alguém ouve o seu problema e se lhes é apresentada uma solução no momento.

Cada vez que um Cliente nos apresenta uma reclamação, está a dar-nos a oportunidade de continuarmos a ser o "seu" Banco e de voltarmos a obter a sua confiança.

- Atendendo a sua reclamação com rapidez, amabilidade e profissionalismo poderemos estabelecer, com o Cliente, uma relação ainda mais estreita e duradoura.

## 4.1| UMA RECLAMAÇÃO É...

---

- Uma valiosa fonte de informação, que nos permite detectar os nossos pontos débeis e orientar as nossas acções de melhoria por forma a corrigi-los.
- Uma ocasião para converter uma experiência negativa noutra positiva, conseguindo a satisfação do Cliente através da rápida e correcta resolução do seu problema.
- Uma oportunidade única de evitar que um Cliente fique insatisfeito e nos abandone efectuando comentários negativos sobre nós.

## 4.2| UMA RECLAMAÇÃO NÃO É ...

---

### Uma tendência dos Clientes

- Não diga: "Que maçada! Está sempre desejoso que façamos algo de mal para que possa vir reclamar!".

### Algo que seja melhor ignorar

- Não diga: "Vinha comentar algo em que cometemos um erro, mas preferi fingir que não percebia.".

### Um sinal de que somos piores do que os nossos concorrentes

- Não diga: "Que horror! Devolvemos um pagamento ao Sr. Lopes. Certamente que na concorrência não teriam feito isto!".

### 4.3 | MAIS VALE PREVENIR DO QUE REMEDIAR

---

- 71 Muitas reclamações de Clientes podem ser evitadas no próprio Balcão.
- 71 Os Clientes devem ser antecipadamente informados das condições que vão ser aplicadas aos produtos/serviços que estão a comprar, bem como do tempo que realmente vai demorar a formalizar-se a sua operação.
- 71 Informe correctamente o Cliente. Mantenha-se actualizado sobre as características dos produtos, por forma a esclarecer os Clientes sem erros ou imprecisões.
- 71 Se o Cliente tem condições especiais, assegure que estão correctamente "carregadas" por forma a que se apliquem sempre.
- 71 Quando detectar um problema, não espere que seja o Cliente a reclamar. Tente encontrar antecipadamente a sua solução e informe o Cliente - conseguirá ganhar a sua confiança.
- 71 Sempre que o erro for seu:
  - Esforce-se por tratar o Cliente o melhor possível: escute-o e tranquilize-o.
  - Nunca se afaste do problema ou responsabilize terceiros.
  - Trate a reclamação com a área do Banco a que corresponde o problema.



#### 4.4| SEMPRE QUE UM CLIENTE PRETENDA RECLAMAR

---

Poderá entrar, no Balcão, um Cliente que pretende apresentar uma reclamação.

O objectivo principal é evitar que o conflito se propague aos restantes Clientes que se encontrem, naquele momento, no Balcão.

- 71 Certifique-se que a reclamação foi resolvida atempadamente, contactando, posteriormente, o Cliente no sentido de saber se este ficou satisfeito com a resolução e disponibilize-se para prestar todos os esclarecimentos adicionais.

##### **A. Comportamentos a adoptar quando a falha é do Banco**

- 71 Reconheça a falha e assuma que o Cliente tem razão.
- 71 Peça desculpas pelos incómodos que involuntariamente causámos.
- 71 Não tente encontrar muitas justificações.
- 71 Tente resolver o problema com a maior brevidade possível.
- 71 Caso a situação seja de fácil resolução, deve solicitar ao Cliente que aguarde uns minutos, informando-o que o problema pode ser resolvido de imediato.
- 71 Caso se encontre perante uma situação complexa, deve informar o Cliente que o seu problema será tratado com a maior brevidade possível e que terá uma resposta formal do Banco. Deve, no entanto, apresentar de imediato as devidas desculpas.

## **B. Comportamentos a adoptar quando a falha não é do Banco**

- Transmita ao Cliente que estamos conscientes dos incômodos causados pela situação apresentada.
- Explique, se possível, a origem do problema contudo, sem penalizar demasiado o agente externo que originou a falha.

## **C. Comportamentos a adoptar quando a falha é do Cliente**

- Em primeiro lugar, não será demais comentar "Lamento o ocorrido", o que não significa que esteja a assumir a falha.
- Certifique-se sobre o que realmente terá ocorrido antes de avançar com explicações.
- Informe o Cliente do que possa ter ocorrido, mas sem acentuar a sua responsabilidade.
- Tranquillize o Cliente procurando uma solução e informe alguma medida de prevenção para posteriores ocasiões.
- Não se esqueça que o Cliente, ainda que sem razão, é sempre o Cliente e o que importa é a Relação!

**Em resumo, deve actuar com a MÁXIMA CORTESIA, SERENIDADE e MOSTRANDO INTERESSE.**

## 4.5| SEMPRE QUE UM CLIENTE RECLAME

---

### Escute amavelmente o Cliente

- Deve manter sempre a serenidade e ser paciente. Evite tomar a reclamação como algo pessoal. Não interrompa o Cliente, nem procure justificações. Não tome uma atitude defensiva. Seja compreensivo e coloque-se no lugar do Cliente. Se necessário, apresente as devidas desculpas.
- Coloque perguntas ao Cliente que ajudem a esclarecer a situação, e tome notas para demonstrar a sua preocupação sincera pelo problema.
- Evite utilizar uma linguagem que culpabilize o Cliente. Não diga: "O Senhor não nos fez chegar o documento atempadamente.". Diga antes: "Não recebemos o documento com tempo suficiente.".

### Identifique o problema e resolva-o de imediato

- A resolução de uma reclamação deve ser rápida. Caso contrário, o Cliente terá uma segunda reclamação a apresentar.
- Se o problema pode ser solucionado no momento, faça-o de imediato, prestando, ao Cliente, os esclarecimentos que considerar oportunos.
- Se não é possível solucionar o problema no momento, tranquilize o Cliente, responsabilizando-se por apresentar a solução em determinada data. Efectue o seguimento e, logo que o problema esteja resolvido, informe o Cliente.
- Lembre-se que o Cliente espera que seja a pessoa que habitualmente o atende a apresentar a solução para o seu problema. Não encaminhe o Cliente para os Serviços Centrais.
- Nunca acuse outros Colaboradores ou processos do Banco (sistemas informáticos, correio...). O Cliente não procura culpados, mas sim a solução do problema. Não diga: "Isso é da responsabilidade do Departamento XXX..."; diga antes: "Sinto muito o ocorrido, mas vamos ver se conseguimos solucionar de imediato a situação.".

- As soluções devem ser aceitáveis para ambas as partes: Cliente e Banco. Não prometa o que não pode cumprir.

Investigue e elimine a causa do problema para evitar que se repita

- Se o problema pode ser remediado ou evitado no seu âmbito de actuação, desenvolva os mecanismos necessários para que não volte a ocorrer.
- Se a solução do problema não está no seu âmbito de actuação, transmita-o à área responsável e assegure-se que é solucionado.

Quando o Cliente solicita o Livro de Reclamações

- Sempre que um Cliente solicite o Livro de Reclamações, este deve ser disponibilizado de imediato.
- Após disponibilização do Livro, tentar dissuadir o Cliente de apresentar a reclamação no Livro, por exemplo, disponibilizando-se para tratar pessoalmente o tema.
- Peça uma "oportunidade" ao Cliente para demonstrar a nossa vontade em melhorar.
- Permitir sempre a formalização da queixa no Livro de Reclamações caso o Cliente insista.

#### 4.6| EM ALGUNS CASOS, O MELHOR É CONSULTAR

---

As reclamações devem ser entendidas como oportunidades de:

- Melhorar a Qualidade de Serviço a prestar ao Cliente.
- Comunicar com o Cliente.
- Deve envolver os Clientes por forma a que contribuam e participem na política de melhoria da Qualidade de Serviço do Banco, sem, no entanto, incitá-los a efectuar uma exposição por escrito quando apresentam uma reclamação no Balcão.
- As manifestações/reclamações de Clientes devem ser colocadas por "Remedy" às áreas de Suporte seguindo o Normativo em vigor.



## Indicador de Orientação ao Cliente

### Introdução

Os indicadores e métricas de qualidade, por si só, são muitas vezes insuficientes para aferir a verdadeira dimensão do nível de Qualidade de Serviço que dispomos.

A fidelização e captação de Clientes estão directamente relacionados com a Qualidade de Serviço.

### De que se trata

Trata-se de um indicador que incorpora, não só métricas de satisfação e níveis de serviço prestados, como também métricas de Clientes directamente relacionadas com a Qualidade de Serviço percebida ou com a Qualidade de Serviço Operativa.

### Vantagens do Modelo

A diferenciação dos níveis de qualidade de cada Balcão é mais clara para os Balcões.

As pequenas diferenças, por vezes não significativas em termos de indicadores de qualidade, são diluídas, ficando o conceito de "atinge os níveis objectivo de qualidade ou não."

### Como Funciona

- Existem 3 grandes famílias de métricas (Qualidade Percebida, Qualidade Prestada e Clientes).

Cada família de métricas é constituída por indicadores específicos para os quais está previamente definida a respectiva pontuação.

Para cada indicador é fixado um objectivo por Balcão, em função da sua tipologia e Rede.

Quando apurados os resultados, estes são comparados com os objectivos e caso o Balcão cumpra, obtém a pontuação do indicador, caso contrário não obtém qualquer pontuação nesse indicador.

O cumprimento de cada família de métricas pressupõe a obtenção de pelo menos metade dos pontos possíveis nos indicadores respectivos.

O cumprimento do Indicador de Orientação ao Cliente pressupõe o cumprimento das 3 famílias de métricas.

O Ranking dos Balcões é efectuado com base no cumprimento das 3 métricas, valor absoluto do índice obtido (0 a 100), sendo o factor de desempate o Índice de Satisfação dos Clientes com o Balcão.

Existem 4 classificações possíveis:

- Cumpre (cumprimento das 3 métricas)
- Próximo (cumpre pelo menos 2 métricas)
- Distante (cumpre apenas 1 métrica)
- Não cumpre (não cumre nenhuma das métricas)

### **Âmbito**

Todos os Balcões do Santander Totta com métrica.

### **Periodicidade**

Trimestral.



Métricas Operativas (20%)	Ponderação	Definição	Observações
<p>Pontos de compra (70% AC + 30% AP)</p> <p>Pontuação:</p> <p>0 Não Cumprir; 10 Cumprir</p>	<p>10%</p>	<p>Reflete a avaliação do atendimento personalizado e a atitude comercial na sequência das visitas anuais realizadas aos balcões por trimestre.</p>	<p>Se &lt; 10, não cumpre o standard de Qualidade fixado para as Métricas Operativas.</p>
<p>Pedernáculos</p> <p>Pontuação:</p> <p>0 Não Cumprir; 10 Cumprir</p>	<p>10%</p>	<p>Reflete o nº de reclamações apresentadas por balcão por cada 1000 Clientes activos do trimestre.</p>	
<p>Simplicia</p> <p>Pontuação:</p> <p>0 Não Cumprir; 10 Cumprir</p>	<p>10%</p>	<p>Reflete a % (percentagem) de Clientes satisfeitos com a simplicia demonstrada pelo seu Gestor.</p>	<p>Se &lt; 25, não cumpre o standard de Qualidade fixado para as Métricas de Qualidade Percebida.</p>
<p>Recomendação</p> <p>Pontuação:</p> <p>0 Não Cumprir; 15 Cumprir</p>	<p>15%</p>	<p>Reflete a % (percentagem) de Clientes que recomendam o Banco.</p>	
<p>Satisfação Balcão</p> <p>Pontuação:</p> <p>0 Não Cumprir; 25 Cumprir</p>	<p>25%</p>	<p>Reflete a % (percentagem) de Clientes insatisfeitos com o seu Balcão.</p>	<p>Se &lt; 15, não cumpre o standard de Qualidade fixado para as Métricas de Clientes.</p>
<p>GRO Q810 Clientes</p> <p>Pontuação:</p> <p>0 GRO até 75%; 15 superior a 75% e inferior a 95%; 30 ou GRO &gt; 95%</p>	<p>30%</p>	<p>Reflete o cumprimento dos objetivos comerciais de Clientes.</p>	

Índice de Qualidade = Somatório das pontuações obtidas em cada um dos itens. Pode variar de 0 a 100.  
Indicador de Qualidade do Cliente = Cumprimento dos 3 Indicadores Operativos, Qualidade Percebida e Clientes.

# ANEXO IV

**Logótipo do Banco Santander e do Banco Totta**



# ANEXO V

**Logótipo do actual Banco Santander Totta**



# Apêndice I

Carta elaborada pelo estagiário



Exmo. Senhor (a)

*Viseu, 27 de Setembro de 2010*

Estimado (a ) Cliente,

O Banco Santander Totta SA faz parte de um Grupo Financeiro Internacional que pretende proporcionar aos seus clientes os melhores produtos, ao melhor preço, com elevados níveis de Qualidade e de Serviço.

É para nós um privilégio apresentar-lhe os nossos serviços e poder contar consigo como nosso potencial cliente.

Queremos desde já disponibilizar-lhe a nossa equipa de profissionais e um leque de diversos produtos.

Sendo do nosso conhecimento que V.Exa. se encontra emigrado, possuindo uma conta na nossa agência denominada de “Depósitos á Ordem Portugal”, vimos por este meio apresentar a nossa mais recente oferta, um novo tipo de produto, “Super Conta Residentes no Estrangeiro”, que detém mais vantagem e conforto para o cliente.

Deste modo, enviamos um boletim de subscrição e uma ficha de informação normalizada do mesmo, onde poderá consultar toda a informação necessária sobre as condições do depósito, caso deseje aproveitar esta excelente oportunidade.

A referida documentação (devidamente assinada nos locais assinalados com “x”) deverá ser remetida para:

Banco Santander Totta  
Rua Formosa, 16/20  
3500-134 Viseu

Para qualquer esclarecimento, não hesite em contactar o balcão da sua conta através do telefone 232 480 870.

Na expectativa da melhor compreensão e certos que, no seu próprio interesse, V. Exa. não deixará de responder à nossa solicitação, apresentamos os nossos melhores cumprimentos.